



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

ماجستير التأهيل والتخصص في الريادة والإدارة بالإبداع

السنة الأولى

نشأة الإدارة ومراحل تطورها

Origination management and stages of development

إعداد الباحث

المهندس خالد ياسين الشيخ

إشراف الدكتور

عدنان مسلم

دمشق

للعام الدراسي

2014-2015

الهندسة المعلوماتية بجامعة دمشق 2010

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
<u>1: مقدمة</u>	1
<u>2: ملامح الفكر الإدارى فى العصور القديمة</u>	3
<u>3: تاريخ الفكر الإدارى فى الحضارات المختلفة</u>	3
<u>1-3: الفترة ما قبل الميلاد</u>	3
<u>2-3: الفترة ما بعد الميلاد</u>	6
<u>3-3: فترة التاريخ المعاصر</u>	7
<u>4: الفكر الإدارى فى المرحلة الانتقالية</u>	7
<u>5: الفكر الإدارى المعاصر</u>	9
<u>1-5: المدرسة الكلاسيكية</u>	10
<u>1-1-5: مدخل الإدارة العلمية</u>	11
<u>2-1-5: مدخل الإدارة التنظيمية</u>	13
<u>1-2-1-5: مجموعة من الحقائق من خلال أفكار رواد المدرسة التنظيمية</u>	19
<u>3-1-5: مدخل الإدارة البيروقراطية</u>	19
<u>4-1-5: السمات العامة للمدرسة الكلاسيكية (التقليدية)</u>	22
<u>2-5: المدرسة السلوكية</u>	22
<u>1-2-5: مدخل العلاقات الإنسانية</u>	23
<u>2-2-5: المدخل السلوكى والاجتماعى فى الإدارة</u>	25
<u>3-2-5: مدخل نظرية x,y</u>	31
<u>4-2-5: إسهامات وحدود المدرسة السلوكية</u>	32

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
32	<u>3-5: المدرسة الكمية</u>
33	<u>4-5: المدرسة الحديثة</u>
34	<u>1-4-5: مدخل النظم</u>
37	<u>1-1-4-5: أهم إسهامات مدرسة النظم</u>
38	<u>2-4-5: المدخل الموقفي-الشرطي-الظرفي</u>
40	<u>3-4-5: مدخل الإدارة بالأهداف</u>
41	<u>1-3-4-5: فلسفة الإدارة بالأهداف</u>
42	<u>2-3-4-5: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف</u>
43	<u>3-3-4-5: وجه لهذه الفلسفة عدد من الانتقادات أهمها</u>
44	<u>4-3-5: المدخل الياباني في الإدارة</u>
44	<u>1-4-4-5: دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية بالمنظمات اليابانية</u>
45	<u>2-4-4-5: نظرية Z في الإدارة اليابانية</u>
47	<u>6: مقارنة بين التحولات الفكرية الإدارية من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاه الحديث</u>
49	<u>7: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى</u>
51	<u>8: الإدارة بين العلم والفن</u>
52	<u>9: المستويات والمهارات الإدارية</u>
54	<u>الخاتمة</u>
55	<u>المراجع</u>

1: مقدمة Introduction

بداية لا بد من التأكيد على أن الممارسة الفعلية للإدارة والاستخدام المدون لها بشكل منظم يعود إلى زمن قديم لعل الأرحح ربطه بتاريخ قيام الحضارات الأولى في شتى بقاع العالم.

الإدارة كنشاط قديمة قدم المجتمع الإنساني وقد مورس العمل الإداري في كل مرحلة من مراحل المجتمع كونه وما يزال تعبيراً عن حاجات الناس للاجتماع من جهة وتلبية لضرورات العمل والحياة وتبادل المنتجات والمنافع فيما بين البشر في سياق نشاطاتهم المتعددة من جهة أخرى.

وتعود الجذور الأولى للإدارة إلى واقع المجتمعات البدائية حيث اقتضت مصالح الناس ودوافع المجتمع والتعاون لديهم أن يعيشوا جماعات يديرون معاً شؤونهم الحياتية في الصيد وجمع الثمار والدفاع عن النفس وما إلى ذلك.

ومع تطور المجتمع البشري المتصاعد من العائلة إلى العشيرة فالقبيلة وتنامي عملية الاستقرار الإنساني من بناء القرى وإقامة المدن بدت ملامح التطور الجديد الذي فرض واقعاً نوعياً آخر في إنشاء المنظمات الاقتصادية والخدمية وقد وجدت تلك المنظمات أصلاً لتحقيق نتائج مطلوبة للمجتمع والمسؤول عن تحقيق تلك النتائج هي إدارة تلك المنظمات فمثلاً في معهد التنمية الإدارية قد وجد لتعليم الطلبة (الدراسات العليا) مهارات متخصصة لخدمة المجتمع فإن إدارة المعهد هي العضو المسؤول في المعهد عن تحقيق تلك النتائج فطالما أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق النتائج فما المفهوم العلمي للإدارة؟؟؟

لكل شخص غير مختص بعلم الإدارة مفهوم أولي عن الإدارة وتختلط تلك المفاهيم أحياناً ما بين مفهوم الإدارة والقيادة أو الرئاسة أو يفهمها من خلال وظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أو مخ خلال وظائفها الفنية كالإنتاج والتسويق والشراء والتمويل.... إلخ.

لقد مارس الإنسان الإدارة كنشاط منذ القديم ولا تزال نمارسه بأعمالنا اليومية سواء أكننا واعيين لتلك الممارسة أم لا.

مثال: طالب الدراسات العليا في معهد التنمية الإدارية الذي يريد حضور محاضرة أو اللقاء مع دكتور لمناقشة رسالة ماجستير والمحددة مسبقاً من إدارة المعهد.

وازداد النشاط الإداري مع بداية تشكل المنظمات ونموها حتى وصلنا إلى وصلنا عليه الآن حتى غدت الإدارة الدعامة الأساسية في عملية التنمية حتى قيل " لا توجد بلدان متخلفة ... إنما توجد بلدان فيها إدارة متخلفة ".

لنتصور منظمة ما (شركة صناعية ، شركة معلوماتية ، جامعة ، شركة تجارية ، مشفى ، إلخ) مثلاً نتساءل عن مكونات تلك المنظمة وأعمالها.

1- مم تتألف ؟

2- ما أهدافها ؟

- 3- ماذا تعمل وكيف تعمل؟
- 4- كيف تدار ومن يديرها؟
- 5- هل هي رابحة أو خاسرة؟
- 6- هل تلبي حاجتنا فهلاً؟

وأسئلة كثيرة غير ها.....

نجيب بشكل مختصر وسريع أن مكونات تلك المنظمة تتألف من بناء وعمال ومعدات وآلات ومواد نطلق عليها بلغة الإدارة عناصر الإنتاج وهي هنا أربعة عناصر :

- 1- القوى البشرية (العمال).
- 2- المعدات والآلات.
- 3- المباني والإنشاءات.
- 4- المواد.

والسؤال الذي يطرح لو بقيت تلك العناصر المادية في أي منظمة مدة طويلة ومهما طالت تلك المدة هل تعمل لوحدها؟ وهل تحقق الهدف الذي أقيمت لأجله.

إن عناصر الإنتاج آنفة الذكر لا يمكن أن تلتقي وتتفاعل بعضها مع بعض بصورة تلقائية أو عفوية فلكي تتفاعل لابد من إضافة عنصر آخر إلى تلك العناصر يقوم بعملية التداخل وتحقيق التفاعل بين العناصر الأربعة وهو عنصر غير مادي وغير ملموس وهو عنصر الإدارة وهو عنصر معنوي.

لعبت الإدارة منذ القدم في الحضارات من خلال قياداتها ورؤسائها والنظام الإداري الذي انتهجوه الدور الأساس في ازدهار هذه الحضارات أو تدهورها وتداعيتها وذلك رغم غياب التحديد الفكري أو التأسيس العلمي لمجموعة قواعد وأسس أو أصول ومبادئ توطر الإدارة كوظيفة لها متطلبات وعليها واجبات.

إلا أن هذا لا يحد إطلاقاً أو يخل من الحقيقة المثبتة وهي أن:

"التطبيق العلمي للإدارة الذي كان واضحاً في مختلف فروع الحياة من سياسة، دين واقتصاد قد ترك أثره الإيجابي في وصول الإدارة إلى ما هي عليه الآن من علم قائم بحد ذاته له نظريات ومفاهيم وأسس ومبادئ".

وعليه فإن التعرف على منهجية هذا العلم والتمكين من مضامينه تتطلب استعراضاً لنبأ الإدارة وتطورها منذ الحضارات القديمة وحتى عصرنا الحالي.

2: ملامح الفكر الإداري في العصور القديمة

واجه الباحثون صعوبات كثيرة ومتعددة لدى محاولتهم التوصل إلى جوانب الفكر الذي يحكم فلسفة التنظيم والقيادة في تلك الأحقاب الزمنية فالاعتماد شبه الكلي كان يركز على دراستهم لمجموعة المتغيرات التاريخية وبعض الشواهد كالرسوم الجدارية والفخارية ولفائف البردي⁽¹⁾ أو شرائح مستهلكة من الجلد التي يتطلب تفسيرها وتحليلها لاعتمادها كوثائق مرجعية بحثاً وجهداً شاقاً يماثل أو يفوق ما بذل لأجل اكتشافها.

إلا أنهم رغم ذلك استطاعوا استخلاص نتائج جيدة وقيمة تثبت:

- 1- ممارسة الإدارة وفق مجموعة من الأساليب البسيطة التي تعتمد على الخبرة والحاجة وعلى مجموعة من الصفات القيادية والمفاهيم التنظيمية الممتدة حتى عصرنا الحالي.
- 2- تؤكد على أهمية الإدارة ودورها الرئيس في نجاح أو فشل الحكم والقيادة في المجالات المختلفة بدءاً من الأسرة ، القبيلة ، الحرفة ، المهنة ، الحكم...

وهكذا فلإنسان البدائي كان يمتلك أساليب بسيطة للحكم وتطبيق القانون والتعلم وممارسة الإدارة عند قيامه بجمع الثمار وصيد الحيوانات وصناعة الأدوات البدائية لتحصيل القوت والدفاع عن النفس وإجراء المقايضة على الاحتياجات.

تطورت هذه الأساليب الإدارية مع تشكيل التجمعات البشرية في منطقة محددة وقيام زراعات محدودة أو حرف معينة حتى ظهرت قيادات سياسية ودينية ومهنية قامت إلى حد ما بتقسيم العمل وتوزيع الأدوات وإيجاد الطرق الكفيلة باستغلال الموارد المتاحة والبحث عن موارد إضافية.

3: تاريخ الفكر الإداري في الحضارات المختلفة

3-1: الفترة ما قبل الميلاد:

1- الحضارة السومرية:

هي حضارة لمجموعات بشرية في جنوب شرق الهلال الخصيب (بلاد سومر) في العراق اليوم خلال الألف الرابع قبل الميلاد . إن من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم ما عثر عليه الباحثين في تراث الحضارة السومرية ، والتي تضمنت على أن أهل سومر قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد والكهنة . امتاز السومريون في عصرهم بالقدرة التنظيمية الفائقة للعمل والرقابة الإدارية عليه حيث طبقوا نظاماً ضريبياً لجباية الأموال وإنفاقها عن طريق الكهنة والمعابد في كل منطقة يلتزم

(1) كتب المصريون القدماء على مواد كثيرة منها الجلود والخشب وأوراق الأشجار والأحجار ولكن البردي هو المادة التي استخدمت في القرون الأولى من المدنية حتى أوائل العصور الوسطى وأول من استعمل ورق البردي المصريون القدماء وتدل النقوش المرسومة على المعابد المصرية والتي تمثل أشكالاً لهذا النبات.

بموجبه كل مسؤول (كاهن) في نهاية فترة معينة بإعداد تقرير مفصل عن عمله وعن الأموال التي قام بتحصيلها ومجالات استخدامها والمشكلات التي واجهته في أثناء أداء مهمته.

وعليه فقد كان هناك تسجيل للمعلومات والبيانات والإجراءات التي كان يتم القيام بها في كل منطقة على حده وبشكل إجمالي على مستوى إدارة الدولة لإتمام عملية الأشراف والرقابة وهو ما يشير بوضوح إلى ممارسة التوجيه والأرشفة واتخاذ القرارات الإدارية من قبل القيادة الإدارية التي تمتلك الاستعداد الطبيعي والموهبة الفطرية في ممارسة الإدارة وهو ما يسجل سبقاً هاماً في العديد من الأفكار الإدارية التي لازالت مستخدمة حتى زمننا الحالي.

2- الحضارة البابلية:

بابل Babylonia تعني (بوابة الإله) كان الفرس يطلقون عليها (بابروش) Babirush دولة بلاد ما بين النهرين القديمة، كانت تعرف قديماً ببلاد سومر وبلاد سومر كانت تقع بين نهري دجلة والفرات جنوب بغداد بالعراق ، أسسها) حمورابي (عام 1763 ق.م. وهزم (آشور) عام 1760 ق.م ، وأصدر قانونه) شريعة حمورابي (وفي عام 1600 ق.م. كان الملك البابلي (نبوخذ نصر الثاني) من الملوك القلائل الذين جمعوا بين الكفاءة الإدارية والبراعة في قيادة الجيش.

كذلك نجد أن البابليين في عهد (نبوخذ نصر) عام 604 ق. م. استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج

فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل أسبوع. إن اعتلاء حمورابي عرش مملكة بابل رافقه سعياً حثيثاً لإدارة البلاد وفق قوانين ناظمة ونصوص واضحة على مستوى الملكية الفردية والتجارة والمعاملات والعلاقات الأسرية وعلاقات العمل.

- أقر حمورابي نظاماً للأجور يحدد الحد الأعلى والأدنى الذي يجب أن يدفع للعامل المأجور.
- اهتم حمورابي بالرقابة وإجراءاتها حيث أوجب ضرورة تسجيل مختلف البيانات والمعلومات حول سير الأعمال وتبادل البضائع والسلع أو عمليات البيع والشراء.
- فرض حمورابي العقوبة نتيجة الإهمال في تأدية الأعمال.
- رفض حمورابي تفويض المسؤولية (يقطع ثدي المرضعة التي تحل أخرى بديلة عنها دون رضئ أهل الرضيع).

نستطيع استخلاص أن نقول أن فلسفة حمورابي الإدارية ارتكزت على الكثير من المبادئ والأصول الإدارية التي ما تزال سائدة حتى الآن مثل تحديد المسؤولية وعدم تفويضها وتحديد الأجور المناسبة وتطبيق الثواب والعقاب ووضع الأساليب الرقابية.

3- الحضارة المصرية (الفراعنة):

اعتبر المصريون القدماء منذ أواخر العصر الحجري القديم 10 آلاف عام قبل الميلاد بأنهم أمه قائمه بذاتها وأطلقوا على أنفسهم أهل مصر أو ناس الأرض . اهتم الملوك بتأمين حدود البلاد ونشطت حركة التجارة بين مصر والسودان واستقبلت مصر عصرا مجيدا في تاريخها عرف باسم عصر بناء الأهرام ، وشهدت هذه الدولة بناء أول هرم ، هرم (سقارة) ، ومع تطور الزراعة والصناعة والتجارة استخدم المصريون أول أسطول نهري.

وجد أن المصريين القدماء أقاموا شكل من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (1788 – 2160) قبل الميلاد حيث قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام الفرعون ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شؤون الجماعة وقد كان لفرعون نواب يخصصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم.

حيث تأثر المصريون القدماء (الفراعنة) بالفكر الإداري الذي ظهر في بلاد الشام والرافدين واستفادوا منه في تشييد دولتهم وبناء بلادهم.

4- الحضارة الصينية:

قامت الحضارة الصينية القديمة في وديان الأنهار الثلاثة وهي النهر الأصفر ويسمى بالصيني (هوانج) وتعني النهر الأصفر والنهر الأزرق (يانغ تشي كانغ) والنهر الجنوبي المسمى (سي كيانغ).

أسس الإمبراطور (تشين شي هوانغ) أول دولة إقطاعية مركزية موحدة متعددة القوميات في تاريخ الصين (أسرة تشين) . تدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية في مجال التنظيم والتوجيه والرقابة ، ولذلك فإن دستور (تشاو) الذي كتب عام 1100 ق.م. يدل على أن هذا الدستور استخدم كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور ، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية ، إن عملية الكفاءة في شغل الوظيفة لهو أمر هام للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الأمر قديم قدم الزمان ، فقد أكد (فيريل هيري) أن الحضارة الصينية ابتدعت ((أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم ، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل ، وكذلك أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين)) . وهكذا نرى بأنه منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة عرف الصينيين القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتها الإدارة الحديثة.

إن فلسفة الصينيون تضمنت الكثير من الأفكار والمبادئ الإدارية السليمة التي تعتبر سبباً رئيسياً وعملاً أساساً في ازدهار حضارتهم واستمرار أثرهم حتى يومنا هذا الحالي.

5- الحضارة الإغريقية:

قد أدت طبيعة البلاد الجبلية إلى اتجاه أهلها إلى البحر كوسيلة للاتصال لذا كانت

حضارة الإغريق حضارة بحرية تجارية . يسمي سكان الإغريق أنفسهم الآخيين أو الهيلينيين وقد ظهرت حضارتهم قبل الميلاد بخمسمائة وخمسين عاما ومرت بمراحل ثلاث : العصر الأرخي، العصر الكلاسيكي والعصر الهيليني .

لقد عرف الإغريق الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه (أكسينفون)² عن فكرة (الكلية في الإدارة والتخصص) وقد دل (أكسينفون) بوضوح على أن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون وقد ترك الإغريق تراثاً مهماً أيضاً في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتفويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه ، ونجد أن الإغريق ذهبوا إلى تمحيص كل ألوان المعرفة والأفكار حتى اهتدوا إلى فكرة البحث العلمي وأدخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني .

6- الحضارة الهندية:

قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها ودلتاتها مثل وادي السند وروافده ، ونهر الغانج وروافده وعلى ضفاف نهر كرشنا في الدكن . وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات. وهي الكهنة أو البراهمة ، المحاربون ، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف ثم المنبوذون . وقد عرف الهنود في ذلك العصر عنصر التحديد والتخصيص في توزيع العمل كما عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا قيمة كفاءة الأفراد والعلاقات الإنسانية ودراسة الحركة وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات وكلية الإدارة والتنظيم العسكري والرقابة على الأعمال وتفويض السلطة والتخطيط ونظام فكرة الحوافز.

3-2: الفترة ما بعد الميلاد:

1- الحضارة الرومانية:

عمل الرومانيين على تنظيم وتطوير مؤسساتهم السياسية والعسكرية والاجتماعية وبدأوا بالتوسع التدريجي وأسسوا دولة سيطرت في بادئ الأمر على شبه الجزيرة الإيطالية ثم اتسعت هذه الدولة وسيطرت على معظم العالم القديم وأصبحت حدودها شاسعة امتدت من الجزر البريطانية وشواطئ أوروبا الأطلسية غرباً إلى بلاد ما بين النهرين وساحل بحر قزوين شرقاً ومن وسط أوروبا حتى شمال جبال الألب وإلى الصحراء الإفريقية الكبرى والبحر الأحمر جنوباً ، وبذلك كانت مثلاً على مفهوم الدولة الجامعة (Universal State) ذات الطابع الاستعماري واستمرت حتى القرن الخامس الميلادي الذي فيه تمكنت القبائل الجرمانية من السيطرة على مقاطعات الدولة الرومانية عام 476 م . اشتهر الرومان آنذاك بالفكر التنظيمي الجيد وخاصة في مجال التنظيم الإداري وذلك بالقدر الذي مكنهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف ، فقد أعتمد الرومان في عهد الإمبراطور (ديوكليتيان) عام 284 م. على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات التي قسمت إلى

(²):أكسينفون هو مؤرخ يوناني وكاتب فلسفي.

مائة مقاطعة التي قسمت بدورها إلى وحدات أصغر ، الأمر الذي ساعد على تقوية قبضته على الإمبراطورية الواسعة متوسعا بذلك في مبدأ التنظيم التدريجي الهرمي.

2- الحضارة الإسلامية:

الحضارة الإسلامية هي ما قدمه الإسلام للمجتمع البشري من قيم ومبادئ وقواعد ترفع من شأنه وتمكنه من التقدم في الجانب المادي وتيسر الحياة للإنسان.

وقد حثت الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على العمل من أجل المستقبل البعيد ودعت إلى التخطيط الطويل الأجل للوصول إلى جنة الخلد من خلال أداء الفروض الواجبة والعمل الصالح في الدنيا وفي ذلك تأكيد على أهمية التدبير والاستعداد لمواجهة المستجدات والمتغيرات المختلفة.

في مجال التنظيم في الدولة الإسلامية ، كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية ، حيث أبرز الإسلام جوانب عديدة وهامة من أسس التنظيم الإداري بعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية مارس الخلفاء مبدأ تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية وتفويض السلطة حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاتهم للبت في أمور الولاية مثل تعيين الموظفين ومراقبة العمال ، ونهى عن الإسراف وتبسيط الإجراءات وتحفيز العاملين وتحقيق حاجاتهم العادلة وعلية اشتهرت الدولة الإسلامية بممارسة الشورى (الديمقراطية) في الإدارة والحكم فالخلفاء الراشدون كان يتم اختيارهم بالانتخاب(الشورى) وأنتقل هذا الفكر الإداري تطبيقاً وممارسةً على أنشطة التجارة والإنتاج البسيط في ذلك العهد وأستمر تطور هذا الفكر الحضاري العظيم حتى بلغ مرحلة متطورة في عهد الدولة الإسلامية في الأندلس.

3-3: فترة التاريخ المعاصر:

يقصد بفترة التاريخ المعاصر الفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن من خلال تلك الفترة نستعرض الفكر الإداري بدءاً بتوثيق الإدارة كعلم ، ومن خلال المدارس والأفكار والنظريات المختلفة. قبل تلك الفترة لم تكن الإدارة كعلم يدرس في المدارس أو المعاهد أو الجامعات وإنما كان عبارة عن أفكار وآراء وممارسات هنا وهناك ، إضافة لاجتهادات بعض الأفراد في تسيير نشاطاتهم المختلفة إضافة إلى تنظيم العمل في دواوين الحكومة المختلفة.

4: الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية

وهي المرحلة الواقعة بشكل تقريبي ما بين منتصف القرن الثامن عشر وبدايات القرن العشرين والتي شهدت بداية الاهتمام الجدي بالإدارة بشكل منفصل عن باقي العلوم المتداخلة معها: كعلم القانون والسياسة و الاجتماع و النفس والاقتصاد.....إلخ.

حيث تزامنت مع الثورة الصناعية واتساع المشاريع والأسواق وازدياد الإنتاج الذي أفرز العديد من المشكلات الفنية والإنسانية التي تطلبت بدورها وضع أصول وأسس للإدارة يمكن اعتمادها كمبادئ لتحسين الكفاءة الإنتاجية وإزالة الصعوبات التي تعترضها أي أن هناك مجموعة أسباب أدت إلى نهضة إدارة الأعمال وأثارت الاهتمام بأبحاثها لرفعها إلى مصافي العلوم الأخرى:

- 1- الأزمة الاقتصادية الكبرى.
- 2- ظهور المشروعات الكبيرة والوحدات الإنتاجية الضخمة وزيادة عددها.
- 3- الحرب العالمية الثانية.
- 4- التطور التقني والتخصص وتقسيم العمل.
- 5- تشكل النقابات وتدخل الدولة.

1- الأزمة الاقتصادية الكبرى:

كان للضائقة الاقتصادية العالمية التي حدثت عام 1929م دوراً كبيراً في إثارة الانتباه إلى أن التركيز على استثمار الموارد المختلفة المالية والمادية والتوسع بالإنتاج لا يكفي بمفرده لتحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي إن لم يتم إرفاقه باهتمام مماثل بكيفية الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من خلال القرارات السليمة والتوجيه الدقيق والاتصال الفعال لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة المعنية وهو ما تقوم به الإدارة.

2- ظهور المشروعات الكبيرة والوحدات الإنتاجية الضخمة وزيادة عددها:

كان الانعكاس المباشر لتطور أساليب الإنتاج وإدارته زيادة ضخمة في حجم الوحدات الإنتاجية ذات الطاقات الإنتاجية العالية التي تضخ حجماً من السلع والمنتجات في أسواق التصريف وتخلق منافسة شديدة تتطلب تخفيضاً في التكلفة وتحسيناً في النوعية وتفرز بالتالي العديد من المشكلات والصعوبات (كالبطالة، الهجرة الداخلية، زيادة عدد ساعات العمل، انخفاض مستوى الأجور، تشغيل الأطفال والنساء بشروط مجحفة..... إلخ) مما تطلب وجود أساليب إدارية علمية تجد الحلول لهذه المشاكل وتضمن استمرار المشاريع وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

3- الحرب العالمية الثانية:

دفعت النتائج الاقتصادية المتردية للحرب القادة السياسيين والعسكريين إلى الاهتمام بفئة المديرين والجهاز الإداري لحفزهم إلى إيجاد السبل والأساليب للاستفادة القصوى من كل ما هو متاح من الموارد البشرية والمادية ونتيجة لذلك فقد نشأت العديد من الكليات والمعاهد والمراكز المتخصصة لإعداد الكوادر القادرة على تلبية الاحتياجات والطموحات السياسية للإدارات العليا للدول الكبرى.

4- التطور التقني والتخصص وتقسيم العمل:

أدى ظهور الآلة المتطورة تقنياً إلى ضرورة توفر مهارات ومعارف مختلفة لدى عامل الإنتاج للقيام بتشغيل هذه الآلات كما تطلب ضرورة توفر المهارات التنظيمية لدى مشرفي الإنتاج لتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة وعمليات متعددة حسب الطريقة التقنية المتبعة مما فرض الاهتمام

المهندس خالد ياسين الشيخ الهندسة المعلوماتية بجامعة دمشق معضمية الشام

بإيجاد عناصر إدارية تتمكن من تنظيم وتوزيع العمل والعمال وفقاً لكفاءاتهم ورغباتهم وتستطيع حل الصعوبات التي تنشأ بسبب تعدد الاختصاصات والاهتمامات.

5- تشكل النقابات وتدخل الدولة:

أدت المشاكل الاجتماعية المتعددة للطبقة العاملة (البطالة ، استغلال العمالة إلخ) التي أفرزتها التطورات التقنية إلى إيجاد جهة محددة تقوم بالدفاع والحفاظ على مصالح هذه الفئة فنشأت التنظيمات النقابية لتساهم بأمور إدارة المنشأة وتشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحها (الحد الأدنى للأجور ، عدد ساعات العمل ، الضمان الاجتماعي ، الإجازات الدورية..... إلخ) كما بدأت الدولة بالتدخل لصالح إدارة اقتصادها الوطني نحو التنمية والرفاه الاجتماعي فأصدرت القوانين والتشريعات للمشاركة في الاستثمار واتخاذ بعض القرارات التي تمس المشروعات بشكل مباشر لحماية الطبقة العاملة من جهة والمحافظة على حقوقها ومشكلاتها وحماية المواطن المستهلك من الاستغلال ومنع الاحتكار من جهة أخرى وهو ما تطلب إيجاد الإدارة المتوازنة التي تستطيع الجمع بين تحقيق المصالح للأطراف المختلفة. في هذه الفترة تحديداً ظهر عدد من رواد الفكر الإداري الذين كان لهم دوراً بارزاً في تطور الفكر الإداري المعاصر أمثال:

1- جيمس سيتوارت James Stewart:

اعتقد بضرورة تطبيق المبادئ الإدارية التالية:

أ- تناسب السلطة مع المسؤولية.

ب- ربط الإنتاجية بالحوافز التشجيعية.

2- ريتشارد آر كرايت Richard Archrait:

كان رائداً في تطبيق الأساليب الإدارية حول:

أ- التخطيط، التنظيم ، التنسيق.

ب- اختيار موقع المصنع وترتيبه داخلياً.

3- تشارلز باباج Charles Babbage:

وهو من المفكرين الأوائل الذين اهتموا بـ:

أ- عمومية الإدارة وشموليتها كعملية إدارية.

ب- تقسيم العمل والتخصص لتحقيق المهارة وزيادة الإنتاجية.

ت- اختيار موقع المصنع المناسب.

وتعد هذه المرحلة الوسيطة ما بين القديم والمعاصر ذات صبغة خلافية في تصنيف زمنها ومفكرها حيث تتداخل حقبة وأفرادها مع الفكر الإداري المعاصر.

5: الفكر الإداري المعاصر

لقد ساهم المخزون المعرفي الذي تشكل نتيجة الممارسات الإدارية المختلفة منذ نشوء الحضارات القديمة وحتى المرحلة الانتقالية بشكل جذري ومباشر في بناء نماذج ونظريات الفكر الإداري الحديث.

فقد تضافرت العوامل المعرفية مع المتغيرات المستجدة نتيجة ولادة عصر صناعي جديد في أمريكا وأوروبا بسبب الاكتشافات العملية التي ظهرت بعد عام 1910م وظهور منظمات صناعية وخدمية في تحفيز المفكرين والباحثين في بدايات القرن على تركيز جُلّ اهتمامهم لإيجاد وإرساء مبادئ وأسس لإدارة الأعمال والنشاطات فظهرت مجموعة المدارس الفكرية التي يمكن تصنيفها ضمن مجموعات أربع هي:

1- المدرسة الكلاسيكية:

- أ- مدخل الإدارة العلمية.
- ب- مدخل الإدارة التنظيمية.
- ت- مدخل الإدارة البيروقراطية.

2- المدرسة السلوكية:

- أ- مدخل العلاقات الإنسانية.
- ب- المدخل السلوكي والاجتماعي.
- ت- مدخل (X) و (Y).

3- المدرسة الكمية:

4- المدرسة الحديثة:

- أ- مدخل الإدارة بالأهداف.
- ب- مدخل النظم.
- ت- مدخل الموقف.
- ث- الإدارة اليابانية.

1-5: المدرسة الكلاسيكية The Classical School

وهي من أوائل المدارس الإدارية الفكرية وأقدمها . نشأت على أساس أفكار آدم سميث³ السائدة في ذلك الحين والتي تفترض فاعلية الحوافز الاقتصادية في دفع الأفراد للعمل وتوفير فرص الربح الاقتصادي لهم من خلال تغليب العقلانية الاقتصادية والسيطرة على الاختلاف الوظيفي والسلوك غير المتوقع للموظفين.

فأثر رواد هذه المدرسة في الممارسات الإدارية التي تمت في أمريكا وبعض الدول الأوربية في أثناء عصر النهضة وانقسموا في مداخلهم التي نادوا بها إلى:

1- مدخل الإدارة العلمية.

(3): آدم سميث فيلسوف و من كبار المفكرين في الاقتصاد السياسي.

- 2- مدخل الإدارة التنظيمية.
- 3- مدخل الإدارة البيروقراطية.

1-1-5:مدخل الإدارة العلمية the Scientific Management:

يركز هذا المدخل على النظرة على النظرية المادية الاقتصادية للعامل والتي تدفعه من خلال العقلانية التي يتمتع بها إلى بذل أقصى جهوده للوصول إلى الإنتاجية الأعلى المطلوبة منه ما أدى إلى تسمية هذا المدخل أحياناً (بالنظرية المادية) وأحياناً أخرى (بالرجل الاقتصادي).

ويمكن القول بأن البداية الفعلية لهذا المدخل ترتبط بشهادة (فريدريك دبلو تايلور) 1856-1917م الملقب بأبي الإدارة العلمية

امام الكونغرس الأمريكي عن طريقته الجديدة في الإدارة والثورة العقلية التي تشتمل عليها حيث أوجز أسباب المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال بأنها: "خلاف على اقتسام الفائض الذي تحققه المنظمة" واعتبر أن حل هذا الخلاف بسيط يتم من خلال:

- 1- التغيير الذي ينبغي أن يحصل في عقلية العمال والإدارة والملاك على حد سواء.
- 2- استبدال النزاع حول كيفية توزيع الفائض إلى إجماع لزيادة حجم هذا الفائض.
- 3- زيادة الأرباح نتيجة زيادة الفائض تنعكس على زيادة الأجور فيعم السلام بين الطرفين.

ولعل عمل تايلور كمهندس في مصنع للحديد والصلب قد ساعده كثيراً في دراسة وتحليل أسباب ضعف الممارسات الإدارية وانخفاض الكفاءة الإنتاجية للعاملين ومكنه من وضع مجموعة مبادئ عامة للإدارة العلمية تتخلص في :

أولاً: استبدال القواعد التقديرية القائمة على الخبرة الشخصية والنظرة الذاتية للفرد او لمجموعة محددة من الأفراد بعلم له قواعد ومبادئ مستمدة من البحث العلمي (الذي يشمل أسلوب الملاحظة والتجربة) ومن تجارب وخبرة الكثيرين بشكل يجعلها حقائق عامة.

ثانياً: التركيز على الاختيار العلمي السليم للأفراد وفقاً للكفاءة الحالية والاستعداد المستقبلي للتعليم والتطوير الإيجابي لهم من أجل ان يؤدي كل منهم اعلى مستوى من العمل.

ثالثاً: تقسيم العمل والتخصص لزيادة المهارة في أداء الأعمال وتقليص الأخطاء بما يخفض التكلفة ويرفع الكفاءة الإنتاجية.

رابعاً: دراسة الحركة والزمن لإلغاء الحركات الزائدة ووضع الزمن المعياري لأداء كل حركة ولأداء إجمالي العمل ككل وذلك بهدف ضمان أداء العمل في الزمن الأمثل وبالتالي رفع الإنتاجية.

خامساً: استخدام الحوافز المادية بشكل أساسي لتشجيع العمال على الأداء العالي انطلاقاً من نظرة العامل المادية للحياة و من هنا أسس لتطبيق نظام الأجر بالقطعة لإيجاد الحافز على الإنتاج

الكبير أي ضرورة ربط الأجر بالإنتاج (الأجور التشجيعية) حيث كلما ازدادت إنتاجية الفرد ازداد الأجر.

سادساً: الكفاءة الإنتاجية يمكن الوصول إليها عن طريق الحد من إسراف العمال وتخفيض تكلفة العمل باختيار هؤلاء العمال بشكل سليم وتدريبهم و وضعهم في أماكن تتناسب مع قدراتهم و توفير الحوافز المادية لهم

سابعاً: التعاون بين العمال و المديرين من أجل تحقيق إنتاجية عالية بدلاً من تقييد و حد حجم الإنتاجية فالإدارة تقوم بالتفكير والتخطيط و التطوير و التدريب والمتابعة و الرقابة في حين يقوم العمال بمهام التنفيذ

ثامناً: الرشداية والعقلانية في الأداء حيث إن صفة العقلانية والرشد في الكائن البشري ستدفع المديرين إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لتحصيل فائدة لهم وللمنظمة في حين أن العمال بسبب خوفهم من فقدان وظيفتهم وصعوبة إيجاد عمل آخر (بسبب ندرة فرص العمل نتيجة ظروف الركود) سيدفعون إلى زيادة أداءهم والتنافس مع زملائهم للاحتفاظ بالوظيفة على اعتبار أن حافز الإنسان هو مادي أولاً.

هذا الرشد سيؤدي إلى رفع كفاءة العمال مما يعود بالنفع على الطرفين.

تلك الأفكار التي عممها تايلور كمبادئ إدارية أساسية لاقت رواجاً شديداً في مرحلته وأثرت في صيغة مناهج إدارية وطرق قيادية وأساليب تنظيمية تستخدم في كثير من المؤسسات حتى يومنا الحالي نتيجة الإيجابيات العديدة التي تضمنتها وهي :

- أ- التركيز على أهمية زيادة الإنتاجية (الفائض).
- ب- وضع معايير نمطية للأداء (طريقة مثلى).
- ت- الاختيار والتعيين العلمي للأفراد .
- ث- ضرورة التدريب المتخصص للعاملين .
- ج- تقسيم العمل والتخصص.
- ح- ربط الأجر بالإنتاج واستخدام الحوافز المادية للتأثير في سلوك العمال .

إلا أن الإسهامات العديدة التي قدمها تايلور في وضع أسس علم الإدارة ومنحه استقلاليتته وكيونته والتي جعلته بموجبها يصبح أبو الإدارة لم تمنع عنه الانتقادات التي اعتبرت مأخذاً على نظريته وثورته العقلية و هي :

- 1- **إغفاله للجانب الإنساني** في التعامل بين الأطراف المختلفة وتركيزه فقط على الجانب المادي و تحويله للعامل إلى اله بيولوجية تعمل طمعا في مكافأة أو خوفا من العقاب .
- 2- **إهمال المتغيرات البيئية المتعددة التي تؤثر في أداء العمل** كالقيم التي يؤمن بها العمال ،احترام النفس ، احترام الآخرين ، العادات السائدة في المجتمع ، المنافسة..... إلخ.
- 3- **تجاهل حقوق العمال المختلفة** باستثناء الحق المادي كالحصول على وقت الراحة ، الرعاية الصحية ، التهوية الجيدة ، الاستقرار والأمان في العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات..... إلخ.

- 4- رفض الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في أمور ونواح ومعطيات كثيرة.
- 5- خلق التفاوت وزرع روح الحقد والمنافسة فيما بين العاملين بسبب تباين خبراتهم وكفائاتهم لأن الأجور تدفع على أساس حجم الإنتاج.
- 6- النظرة إلى المنظمة من الأسفل إلى الأعلى والاهتمام بالمستويات التنفيذية الدنيا دون الخوض في أعمال الإدارة العليا.

لا شك أن هذه الجوانب المظلمة تشكل عوائق جدية وجذرية أمام تبني النظرية التaylorية بإطلاق تام إلا أنها لا تُفقد هذا الاتجاه الإداري أهميته ومرجعيته في تاريخ النظرية الإدارية وتطورها.

ولتأطير النظرة إلى الإدارة العملية داخل صورتها الحقيقية لابد من الإشارة إلى عدد من المفكرين الذين انتموا إليها أمثال:

1- هنري تاون Henry Towne

الذي تبنى الدعوة إلى اعتبار الإدارة علماً له أصوله وقواعده المتخصصة التي تميزه عن باقي العلوم أو الفنون و ذلك في مقالته أو شهادته أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين تحت عنوان المهندس كرجل اقتصاد. the engineer as an economist.

2- فرانك و ليليان جلبرت Frank, Lilian Guilbert

اهتما بمتابعة ما بدأه تايلور من دراسات الحركة والزمن لتبسيط العمل و زيادة الإنتاج و الإنتاجية و تخفيف أثر التعب و الإرهاق .

3- هنري جانت Henri Gantt

و من أهم ما يعرف عنه خرائطه التي تعتبر مساهمة في تطوير الإدارة الصناعية تحديدا لأنها أداة أساسية من أدوات التخطيط و الرقابة فهي تظهر العلاقة بين ما تم و ما يجب أن يتم في وقت محدد . ومن أهمها :

- أ- خريطة سجل الآلة .
- ب- خريطة سجل العامل : تظهر الوقت الفعلي مقابل الوقت المفروض .
- ت- خريطة التصميم : تخطط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع .
- ث- خريطة مقدار العمل : تبين مقارنة العمل الفعلي مع المخطط .

5-1-2 : مدخل الإدارة التنظيمية (المبادئ الإدارية ، العملية الإدارية ، الوظائف الإدارية) :

The Management Process

لعبت الأبحاث و الدراسات التي قام بها تايلور و رفاقه من الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية دورا مباشرا في دفع مجموعة من المفكرين والمهتمين في أوروبا و الولايات المتحدة نفسها في متابعة هذه الأبحاث و تناولها من جوانب مختلفة لم تنطرق إليها نظرية تايلور إلا أنها تنطلق من المقولة الأساسية لها بوجود طريقة مثلى للأداء على المديرين و مساعدتهم القيام بتنظيم أدائها وفق ممارسة مجموعة من الوظائف الإدارية و تطبيق عدد من المبادئ و الأنشطة لتسيير المنظمة التي يرأسونها نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية .

فبرزت أفكار هنري فايول و جيمس موني و آلان رايلي و ليندال ايروك و أوليفر شيلدون كرواد لهذه المدرسة.

هنري فايول : 1841 Henry Fayol – 1925

هو مهندس فرنسي الجنسية عمل في شركة مناجم الفحم الفرنسية وتقلب في وظائف عدة فيها حتى وصل إلى منصب مدير عام الشركة في العام 1888 م وبحث خلال فترة إدارته للشركة عن مبادئ وأصول علمية بسيطة يمكن استخدامها في شرح وظيفة المدير كمحاولة لإنقاذ الشركة التي كانت على شفير الإفلاس . واستطاع فعلاً من خلال الإصلاحات الإدارية التي أدخلها عليها إنقاذها من الإفلاس حتى أنها احتلت مراتب متقدمة في شهرتها وكفاءتها وكانت من أنجح الشركات الفرنسية المتميزة بكادرها العلمي والتقني و الإداري عندما قدم استقالته منها عام 1918 م .

ويعتقد فايول أن النجاحات التي توصلت إليها الشركة برئاسته تعود إلى التطبيق المنظم والمنتالي لكثير من المبادئ البسيطة جداً ولكن وكما هو متأكد ذات الفعالية القصوى في رفع الكفاءة الإنتاجية .

ولقد ظهر جهد فايول في كتابه الرئيس "الإدارة الصناعية والعامة " الذي نشره عام 1916م وترجم إلى اللغة الإنكليزية في عام 1929 م بعد ان بدأت أفكاره بالانتشار وأثبتت فعاليتها مما جعل العديد من الباحثين يتأثر بها ويحاول تعميمها لامتيازها بالخبرة العملية والمعرفة العلمية . وقد بين في هذا الكتاب بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكن مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها وأن النظرية العامة لها قد تم تشكيلها ولذلك يجب تدريس الإدارة وتعلمها لطبقة المديرين سواء في الإدارة الحكومية أو الإدارة الصناعية على اعتبار أنها:

أولاً: تشتمل على خمسة عناصر (أو وظائف) هي:

- 1- التخطيط planning.
- 2- التنظيم Organization.
- 3- إصدار الأوامر Command.
- 4- التنسيق Coordination.
- 5- الرقابة Control.

لكل منها تعريف محدد وأسس معينة فالتخطيط مثلاً يركز على:

- أ- التنبؤ .
- ب- وضع الخطة التي تعني تحديد النتائج المرجوة في زمن محدد والطريق الذي يجب أن يتبع .

ثانياً: تقسم نشاطات أية المنظمة إلى ستة نشاطات رئيسية وهي:

- أ- **النشاط الفني:** ويشمل عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات (أي العملية الإنتاجية) .
- ب- **النشاط التجاري:** ويتضمن عمليات الشراء لاحتياجات المنظمة المختلفة من المستلزمات المختلفة والبيع لمنتجاتها أو تسويق خدماتها والتبادل التجاري .

- ت- **النشاط التمويلي:** وهو مسؤول عن تحديد احتياجات المنظمة المالية وتوفيرها بالشكل الأمثل مع ضمان حسن استخدامها .
- ث- **النشاط الأمني (التأميني):** وينحصر في حماية عناصر العمل المختلفة من العنصر البشري وممتلكات المنظمة المادية والمالية.
- ج- **النشاط المحاسبي:** ويتحدد في إعداد حسابات التكاليف والأرباح والخسائر والموازنات بأنواعها والعمال الإحصائية بأنواعها.
- ح- **النشاط الإداري:** ويعبر عن العملية الإدارية في المنظمة التي تنقسم إلى وظائف خمس وفقاً لاعتقاد فايول : التخطيط – التنظيم – إصدار الأوامر- التنسيق- الرقابة وأكد على أهمية هذا النشاط الذي هو الأساس والمرتكز لأداء باقي النشاطات وبالتالي لنجاح المنظمة أو فشلها على أنه يمثل العملية الإدارية .

ثالثاً: العملية الإدارية لها صفة العمومية والشمول :

حيث يقوم بممارستها أي مدير مهما كان مستواه الإداري ومنصبه داخل المنظمة ومهما كان نوع إدارته أو منظمته التي يعمل بها والذي يختلف فقط هو نطاق ممارسة كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية فوظيفة التخطيط على سبيل المثال تمارسها الإدارة العليا على نطاق واسع وعلى مستوى المنظمة ككل في حين أن الإدارة الوسطى تمارسها على نطاق أضيق ويضيق النطاق أكثر عندما تمارسها الإدارة المباشرة (التنفيذية).

وفي الوقت نفسه فإن أي مدير يحتاج حتى يتمكن من أداء مهامه إلى نوعين من المهارات:

- فنية: وتمثل الجانب الذي يعبر عن مجال عمله.
- إدارية: وتمثل وظائف الإدارة التي يجب ان يقوم بها .

وتزداد الحاجة إلى غلبة المهارات الإدارية كلما ارتقينا في السلم الإداري في حين تتقلص كلما هبطنا إلى أسفله .

رابعاً: في الحياة العملية تحتاج الإدارة إلى استخدام مجموعة من المبادئ وتطبيقها:

حددها بـ أربعة عشر مبدأ ووصفها بطابع العمومية والشمول وهي:

1- **مبدأ يقسم العمل:** يمكن من خلاله زيادة تخصص الفرد في جزئية واحدة من جزئيات العمل وبالتالي زيادة قدرته وكفاءته على أداء العمل بأقصر زمن .

وعلى الرغم من أن هذا المبدأ قد تبناه (تشارلز باباج) و(تاييلور) إلا أنهما حصرا تطبيقه في المستويات التنفيذية ولم يشارا إلى أهميته في تخفيض وقت التعليم والتدريب وتكوين جماعات عمل متخصصة في المستويات الإدارية العليا.

2- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** السلطة وفقاً لفايول هي "الحق في إصدار الأوامر للآخرين "

ويستمدّها الفرد عن طريقين:

- أ- إما من وظيفته.
- ب- أو من قوة ذكائه وخبرته وخلقّه .

ونتيجتها الطبيعية أي السلطة هي المسؤولية التي عرفها بأنها " الالتزام بإتمام واجبات محددة "

- 3- **مبدأ النظام والانضباط:** ويعني احترام النظم واللوائح والقواعد والاتفاقات التي تحكم سلوك المنظمة والتقييد بالأوامر المعطاة وعدم الإخلال بمضمونها .
- 4- **مبدأ وحدة السلطة (الرئاسة أو القيادة):** أي ضرورة تلقي المرؤوس أو امره من رئيس واحد أو مشرف واحد حتى يسود النظام ويسهل تحديد المسؤولية وحصرها .
- 5- **مبدأ وحدة التوجيه:** أي أن يكون هناك رئيس واحد لأنشطة متشابهة ومتماثلة الهدف وأن يكون لها خطة واحدة .
- 6- **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :** عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد مع المصلحة العامة للمنظمة فيجب على الإدارة التوفيق بينهما على أساس تغليب المصلحة العامة على مصلحة الفرد .
- 7- **مبدأ مكافأة المستخدمين:** أي تعويض الأفراد على أعمالهم تعويضاً عادلاً سواء باستخدام المكافآت أم التعويضات أم الأجور العادلة .
- 8- **مبدأ المركزية :** أي حصر السلطة بيد فرد واحد ثم تفويضها حسب ما تقتضي الظروف بهدف تقليل دور المرؤوسين .
- 9- **مبدأ تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله .
- 10- **مبدأ الترتيب والانتظام:** أي وضع مجموعة الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل فني في مكان محدد خاص به ويقسم إلى :
 - ترتيب مادي: للأجهزة والمواد والمعدات.
 - ترتيب اجتماعي: للعلاقات الإدارية بين العاملين فيكون لكل منهم مكان معروف بين زملائه .
- 11- **مبدأ المساواة :** أي حصول الرؤساء على ولاء مرؤوسيههم وتفانيهم في العمل عن طريق العدل في معاملتهم والمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات عليهم .
- 12- **مبدأ الاستقرار في العمل:** أي المحافظة على استمرار العاملين في أماكن عملهم في المنظمة لضمان زيادة كفاءة الأداء وضغط تكلفة العمل والوقت اللازم لإعادة التأهيل والتدريب.
- 13- **مبدأ المبادرة initiative :** أي إعطاء المرؤوسين حرية إبداء الاقتراحات والأفكار ومناقشتها معهم وتشجيعهم وتنمية روح المبادرة لديهم .
- 14- **مبدأ التعاون :** على اعتبار أن الاتحاد قوة والتفرقة والقهر وسيلة للقضاء على المعارضة أو الخلاف إلا أنها ذات تأثير سلبي في العلاقات الإنسانية فمهمة المدير توحيد جماعته وليس تفريقها .

خامساً: على المديرين أن يقوموا بإدارتهم وفق مفهوم الاستثناء:

دون بذل وقت كبير في التفاصيل (التي يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها) وذلك على حساب المشاكل الكبيرة التي تنتظر دون حلول لها.

- وهو مبدأ الإدارة بالاستثناء الذي تنادي به الأفكار الإدارية المعاصرة لمنع التدخل من قبل الإدارة بجزيئات أو دقائق العمل التنفيذي فتقيد حرية المرؤوسين وتستنفذ وقتها (أي وقت الإدارة) في ممارسات قد لا تكون ذات أهمية حيوية أو استراتيجية.

ولعل أكثر ما يميز أفكار فايول ويمنحها أهمية خاصة أنها متفقة فعلياً مع الواقع العملي الذي تواجهه الإدارة في معظم الأوقات والأحوال من حيث تحديدها الدقيق لـ : — :

- عناصر النشاط الإداري (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ، تنسيق).
- مبادئ الإدارة المتميزة بعموميتها وشموليتها وإمكانية تعليمها.
- ضرورات التدريب لمختلف المستويات الإدارية.
- أهمية الإدارة بالاستثناء.

إلا أن هذا الجهد الواضح لاقى بعض الانتقادات حول:

- 1- فصل التنسيق كوظيفة مستقلة عن باقي الوظائف على الرغم من تشابكها وتداخلها في كل وظيفة من الوظائف.
 - 2- تصنيفه للنشاطات الإدارية ضمن ستة أصناف في حين أنها مشمولة ضمن فرعي النشاطات الفنية والنشاطات الإدارية.
 - 3- تناقض بعض مبادئه الأربعة عشر مثل: المركزية والمبادرة وتقسيم العمل
- ولكن ورغم ما سبق يبقى فايول مؤسس وظائف الإدارة بمفهومها العلمي الدقيق الذي طورته فيما بعد الأبحاث المعاصرة وعالجت نواقصه ولعل استعراض مجموعة من آراء المفكرين الذين بحثوا في الاتجاه التنظيمي لعملية الإدارة يوضح لنا ذلك.

جيمس مونى وآلان رايلي James Mony – Alan Rayli (1884-1957م):

يعتقد الباحثون بأن كتابهما " إلى الأمام بالصناعة " هو الجهد الأكثر فاعلية ووضوحاً فيما يتعلق برسم إطار منطقي لنظرية التنظيم.

فقد أوضح فيه بأن التنسيق هو الذي يؤدي إلى الوحدة في العمل وتحقيق الهدف المشترك. وأن مبدأ التدرج في السلطة ينبثق عنه التفويض من الرئيس الأعلى إلى المشرفين (مثل: الوزير ، معاون الوزير.....).

في حين أن المبدأ الوظيفي يقوم على أساس التخصص أما المشورة والتنفيذ فيُعنيان بتقديم الرأي والنصيحة والمساعدة في اتخاذ القرارات والتنفيذ هو تحمل المسؤولية.

والتنظيم يهتم بالعمليات الإدارية الداخلية الرسمية والهيكل التنظيمي الرسمي ومظاهر الأداء المادي للعمل.

ليندال أرويك وجوليك Lindal Urwich , Julich 1937:

أوضحا في كتابهما "أبحاث علم إدارة الأعمال: كيفية بناء المنظمة وحدود وظائف الإدارة" التي هي :

- التخطيط Planning.
- التنظيم Organization.
- تهيئة الأفراد Staffing.
- التوجيه Direction.
- التنسيق Coordinating.
- رفع التقارير Reporting.
- الميزانيات Budgeting.

وابتكرا لفظاً مختصراً يعبر عنهما هو "Posdcorb"

وأسهما بموجب تعريف كل من هذه الوظائف في:

- 1- توزيع الأفراد داخل الهيكل التنظيمي.
- 2- الاعتراف بوجود مصدر واحد للسلطة.
- 3- الالتزام بوحدة القيادة.
- 4- استخدام الفنيين العاميين والخصوصيين.
- 5- وضع معايير لتكوين الوحدات التنظيمية : "الهدف ، العملية ، الأشخاص ، الأماكن".
- 6- التفويض واستخدام مبدأ الاستثناء.
- 7- تساوي السلطة مع المسؤولية.
- 8- نطاق الإشراف الأمثل.

وتشابهت بالتالي آراؤهما كثيراً مع فايول وعانت مثله من العمومية وصعوبة التحديد الدقيق لكيفية تطبيقها وممارستها.

أوليفر شيلدون Oliver Shedon:

ومن خلال استعراض أبرز آرائه وأفكاره في كتابه : "فلسفة الإدارة" الذي طبع في العام 1933 م وفيه بين:

- 1- الإدارة من أهم عناصر الإنتاج وبالتالي من أهم عناصر نجاح المشروع الاقتصادي أو فشله.
- 2- الإدارة لها مسؤولية اجتماعية في تحقيق الرفاه والتقدم.

3- العمل الإداري له طابع إنساني.

4- تتوزع النشاطات الإدارية على مستويات ثلاثة: (عليا ووسطى وتنفيذية).

واختلف بذلك عن فايول بتركيزه على مسؤولية الإدارة الاجتماعية وبحثه في المجالات الوظيفية للإدارة التنفيذية.

1-2-1-5: مجموعة من الحقائق من خلال أفكار رواد المدرسة التنظيمية

- 1- ركزت هذه المدرسة التنظيمية على النشاطات الإدارية في المستويات العليا أي نظرت للمنظمة من الأعلى إلى الأسفل وذلك بشكل معاكس لما اهتمت به المدرسة العلمية.
- 2- أهملت مثلها مثل الإدارة العلمية " الاهتمام بالجوانب الإنسانية السلوكية وتأثيرها على العمل الكلي".
- 3- اتفقت مع المدرسة العلمية في النظرة السكنونية للمنظمة وتجاهل المتغيرات البيئية ومؤثراتها.
- 4- انشغلت بتعريف ماهية وطبيعة الوظائف الإدارية دون الاهتمام بتعريف الوظائف التنفيذية.

وتبقى هذه الأفكار رغم ما يعترضها من قصور في بعض الجوانب تمثل محور المبادئ التنظيمية وتحثل مجال اهتمام وتركيز العديد من الباحثين في هذه الناحية.

3-1-5: مدخل الإدارة البيروقراطية 1920-1846 Bureaucratic Management

البيروقراطية (Bureaucracy) كلمة يونانية مشتقة من دمج مقطعين Burea ويعني المكتب و Cracy وتعني سلطة المكتب أي أنها تعني سلطة المكتب أو حكم المكاتب.

واستخدم هذا المصطلح بداية للإشارة إلى ظاهرة المنظمات الرسمية الكبيرة الحجم التي تحتكم في آلية عملها وأدائها إلى قواعد وضوابط رسمية رشيدة في ظل هيكل تنظيمي محدد وتقسيم عمل وتخصص واضح في أداء مختلف الأعمال وراج كثيراً وارتبط بالتنظيمات الحكومية وهيئاتها على اعتبار أن خصائص الحجم الضخم والقوانين واللوائح يتوفر فيها بشكل كبير مما يجعلها تتطابق مع شروط استخدام هذا المصطلح.

إلا أنه فيما بعد تحول المعنى الحيادي لهذا المصطلح إلى استخدام شائع له على أساس تمثيله للإدارة بالإجراءات المطولة الملتزمة حرفياً باللوائح والمتسمة بالبطء في الإجراءات والجمود في التنظيم والتقييد في العمل.

ويعزى تطور هذا المدخل إلى دراسات مجموعة من البحاثة أمثال موسكا وميشيلز وفيرر ماكس الذين انطلقوا مما وصل إليه الفلاسفة الفرنسيين والألمان في القرن الثامن عشر.

موسكا:

ارتأى بأن البيروقراطية تمثل نمط السلطة الحاكمة التي يقودها مجموعة الأشخاص تعمل لقاء أجور معينة فتمارس السلطة وتتحكم بالثروة العامة التي قد تسيطر عليها الدولة وفقاً للمنطق والقوانين والتشريعات واعتبر أن ما يساعد هذا الحكم البيروقراطي على أداء مهامه هو تطبيقه لمبادئ:

- 1- التخصص
- 2- تقسيم العمل
- 3- المركزية في السلطة

ميشيلز:

اعتبر أن البيروقراطية هي النفوذ والسيطرة والقوة التي يمتلكها الموظفين في الحكم داخل التنظيمات الإدارية والاقتصادية الكبيرة والذين يفترض أنهم متميزون بالمعرفة العلمية والخبرة العملية والمهارة والقدرة في تسيير شؤون هذه الهيكليات الضخمة. وتتحول هذه الطغمة من المنظمين إلى قوى سيطرة وتحكم تمثل الأقلية الحاكمة (الأوليغاركية).

ماكس فيبر والبيروقراطية التقليدية:

يمثل المفكر الألماني ماكس فيبر رائد الفكر البيروقراطي الذي نادى بضرورة تنظيم المؤسسات على أساس رشيد من خلال وضع مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ الإدارية لتنظيم سير العمل على أساس عقلاني رشيد غير شخصي يضمن الدقة في الأداء وإحكام السيطرة والرقابة مما يؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءة عالية المستوى.

ويمكن تكثيف أهم عناصر أو مبادئ التنظيم البيروقراطي الذي وضعه ماكس على الوضع التالي:

- 1- تقسيم العمل: يتم تقسيم الأعمال إلى مهام صغيرة يتخصص كل فرد في أداء مهمة محددة بشكل قانوني باعتبارها واجباً رسمياً تحدد فيه السلطة والمسؤولية بشكل محدد وواضح.
- 2- هيكل السلطة: (تدرج الوظائف): يتم بناء أو توزيع الوظائف والأنشطة على شكل هرم رئاسي تتناسب فيه السلطة من القمة وحتى القاعدة مروراً بمستويات رئاسية يربط بينها خط السلطة الذي نتج عنه رؤساء ومرووسون يكون كل مرووس فيها مسؤولاً أمام رئيس أعلى منه وهكذا..
- 3- اختيار وترقية الموظفين: يتم اختيار الموظفين على أساس كفاءتهم التخصصية في مجال الأعمال التي سيشلونها وذلك بإجراء الامتحانات أو النجاح في برامج التدريب كما

- تتم ترقيتهم على أساس الجدارة ضمن فترة زمنية محددة وذلك لمنع الاختيار والتعيين أو الترقية على أساس المعرفة والاتصالات والمحسوبية.
- 4- **التدوين الكتابي:** يتم تسجيل جميع القرارات والأوامر والقوانين واللوائح الإدارية بشكل رسمي وكتابي لضمان المحافظة على كل ما هو متعلق بالمنظمة وتسهيل عملية الرجوع إليه عند الحاجة لكشف الانحراف وصاحبه ومحاسبته على تقصيره.
- 5- **اللوائح والإجراءات:** ويتم تحديد مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات والسياسات واللوائح التي يخضع لها الأفراد في تصرفاتهم وأدائهم لعملهم والتي تنظم أسلوب أداء الأعمال وإصدار القرارات بشكل نمطي يمنع المديرين من التعسف في استعمال السلطة وتوحد المعاملة وتمنع التمييز ويتحقق بذلك التصرف الرشيد.
- 6- **فصل الإدارة عن الملكية:** ويتم ذلك بتفضيل المصلحة العاملة على المصلحة الشخصية وعدم استغلال الوظيفة العامة لخدمة الأغراض الشخصية.

وقد اقتنع ماكس بأن أي منظمة تحرص على توفير هذه الخصائص فيها ستكون أكثر رشداً في قراراتها وأكثر كفاءة في أدائها وأكثر قدرة على الاستمرار نظراً لوجود الهيكل التنظيمي الرسمي للوظائف والمناصب المدعم بقواعد ونظم للعمل قائمة على أساس موضوعي لا شخصي عدا عن ان الموظفين الموجودين في هذا التنظيم تم اختيارهم وفقاً لأسس علمية قائمة على الكفاءة والجدارة كما أن السلطة الممارسة مستمدة من المنصب القانوني وبالتالي فهي موضوعية على اساس وقواعد ومبادئ علمية تلقى القبول الاجتماعي وليست سلطة شخصية او تقليدية مفروضة على الآخرين.

ورغم أن كثيراً من المنظمات الكبيرة والحكومية نجحت في تطبيق أفكار ماكس فيير إلا أن البيروقراطية نتيجة المعنى السلبي الذي أخذته في الواقع العملي قد تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات:

- 1- الجمود والروتين وانعدام المرونة نتيجة الاعتماد الحرفي على القوانين واللوائح وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- 2- تحول الأدوات المستخدمة لإنجاح التنظيم البيروقراطي والسياسات والإجراءات إلى غايات نهائية تحد من الوصول إلى الأهداف الحقيقية في ضمان كفاءة العمل.
- 3- التركيز على الأهداف الجزئية لكل مهمة الناتج عن تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة مقابل إهمال الأهداف النهائية للعمل وعدم الارتباط بينهما وفي بعض الحالات التعارض بينهما.
- 4- السعي لتحقيق الحد الأدنى للأداء الذي وضعته القوانين والأنظمة كمياري للأداء تدفع بموجبه الأجور وتقدر الجهود لمكافأتها أو عقابها واعتباره الهدف والطموح.
- 5- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات من المستويات التنفيذية الأولى نتيجة التدرج الهرمي للسلطة.
- 6- إهمال العنصر الشخصي والجانب الإنساني نتيجة الاعتماد الحرفي على القرارات والتشريعات.

هذه السلبيات لم تستطع منع تطبيق النموذج البيروقراطي في الإدارات الحكومية حتى وقتنا الحالي رغم انتشارها وتأثيرها لأنه الأكثر ملاءمة وعقلانية فيما لو طبق وفقاً لما أراده ماكس فيبر.

4-1-5: السمات العامة للمدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

نستطيع إيجاز أبرز السمات العامة التي أجمعت عليها مداخلها الثلاثة على الشكل التالي:

- 1- اعتبار الفرد كآلة يمكن التحكم فيه وتوجيهه لأداء الأعمال المطلوبة منه وفق الطريقة المرسومة منه وفق الطريقة المرسومة له أسلوباً وزمنياً وذلك بتحفيزه مادياً على اعتبار أنه كائن اقتصادي رشيد وعقلاني سيتبع ما يحقق مصلحته ويتقيد بالقوانين والأنظمة المفروضة عليه لمساعدته في الوصول إلى ما هو مبتغى منه.
- 2- المنظمة نظام سكوني مغلق لا علاقة لها بالمتغيرات الخارجية والمؤثرات البيئية وسلوك الأفراد العاملين فيها يتحدد فقط بعواملها ومعطياتها الداخلية.
- 3- العمل التعاوني في المنظمة يستهدف أولاً تحقيق أهدافها ثم أهداف العاملين فيها.
- 4- السلطة والنفوذ ينبعان من المنصب الرسمي والمركزية التي ينبغي ممارستها لإحكام السيطرة على المرؤوسين وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات.
- 5- انعدام المرونة كنتيجة طبيعية للتقيد الحرفي بالنصوص والتعليمات والقواعد الناظمة للعمل مما يعكس الجمود وعدم المشاركة والمبادرة.

أي أن المدرسة الكلاسيكية وضعت نموذج الآلة التي تعمل وفقاً لضغط مفتاح التشغيل بعد تزويدها بالطاقة أو الوقود والإنسان كذلك يعمل عندما يوجه بعد ان يمنح أجراً كافياً ووعداً بمكافأة أو تهديداً بعقوبة.

فمن من واجبه أن يؤدي وفقاً لما هو محدد له على اعتباره سلعة تشتري لها ثمن محدد ويتم امتلاكها والاستغناء عنها عندا لا تلبى الحاجة وبالتالي فإن الفرد سيسعى إلى تلبية هذه الحاجة بأقصى طاقاته كي يبقى في العمل.

أما القادة فيتم اختيارهم بناءً على الكفاءة وتفرض أوامرهم من قمة الهرم إلى أدناه ولا يتم الاتصال من الأدنى إلى الأعلى إلا عن طريق تقارير الإنتاج لأن الوعي والإدراك والحمية متجسد في القمة ولا مجال للاعتراض أو النقد أو المساءلة لأي قرار أو تصرف تتخذه.

لاقى هذا النموذج اعتراضاً كبيراً وثورة عمالية تبنتها نقابات ومفكرون رفضوا فكرة الإنسان الاقتصادي الذي يسعى لتعظيم الدخل وحاووا من خلال نظرة جديدة ومداخل مختلفة سيتم التطرق إليها في هذا البحث.

2-5 : المدرسة السلوكية 1930-1964

فشلت المدرسة الكلاسيكية في الصمود أما الانتقادات التي وجهت لها والحملات التي دعت إلى مناهضة أفكارها ومقاومة مقولاتها التي نالت من إنسانية الفرد وأغفلت مشاعره وكيونته العاطفية ولم تستطع بالتالي الاستمرار في زيادة الإنتاجية مما شكك في حتمية العلاقة بين تطبيق مبادئها وبين نجاح الإدارة وتحقيق الأهداف للأطراف المختلفة من خلال الفائض فبدأ الأبحاث والدراسات تنحو باتجاه مخالف تماماً لما هو قائم من خلال اختبار أثر المتغيرات السلوكية للعاملين على الأداء التنظيمي ومن أهم دراسات ماري باركر فوليت وإيلتون مايو و دوجلان ماكريجر وتشيستر بارنارد والتي صنفتها أدبيات الإدارة ضمن المداخل التالية:

- 1- مدخل العلاقات الإنسانية.
- 2- مدخل الإدارة السلوكية والاجتماعية.
- 3- مدخل (x) و (y).

1-2-5:مدخل العلاقات الإنسانية :

ولعل أبرز رواده بلا جدال بل ومؤسسه الأول هو إيلتون مايو Elton Mayo وفريتز روثلبرجر Rothlberger 1927-1933 م من خلال تجاربهما في مصانع هاوثورن لشركة ويسترن اليكتريك "Westrn Electric Company" التي أجريها بداية للتعرف على أثر تغير بعض عناصر ظروف العمل على زيادة الإنتاج ثم هدفت إلى تحديد طرق لتكوين فريق العمل وتحقيق التعاون المستمر داخل الجماعات الصناعية.

ففي المرحلة الأولى:

تم تقسيم العمال في المصنع إلى مجموعتين (تجربة ، مراقبة) وعين شخص محدد لتسجيل الملاحظات وفي الشهور الأولى من التجربة تم المحافظة على ظروف العمل نفسها إلا أن معدل الإنتاج ازداد ثم تغير ظروف العمل بالتدريج كالإضاءة والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة فزاد الإنتاج للساعة الواحدة أيضاً وفي المجموعتين معاً وقد أثارت هذه النتائج دهشة واستغراب وحيرة فكيف يزداد الإنتاج في المجموعتين دون زيادة أو تغيير في ظروف العمل في أي من المجموعتين؟؟

وكيف يزداد الإنتاج في المجموعتين معاً مع أن التغير حدث في مجموعة دون أخرى؟ وكان هذا مبرراً لمتابعة البحث.

وفي المرحلة الثانية:

تم سؤال أكثر من 21000 عامل عما يحبونه وعما يكرهونه صراحة بالنسبة لظروف العمل ونتيجة الفرز والتحليل تبين أن معظم الشكاوى لا علاقة لها بالشخص الذي يشكو وبالشيء موجه الشكوى منه.

أما في المرحلة الثالثة:

فقد تم ملاحظة تخفيض العمال المتميزين لإنتاجهم إلى القدر الذي يتمكن زملاؤهم الوصول إليه وخسارة جزء من المقابل المادي الذي يتلقونه وكان هذا على عكس ما قاله فريديريك تايلور من ان الفرد كائن اقتصادي يمكن السيطرة عليه من خلال الحافز المادي.

وعند التحليل المترابط المتكامل لنتائج التجارب والأبحاث توصل مايو وفريق عمله إلى :

- 1- إن الفرد كائن اجتماعي لا اقتصادي لا يمكن النجاح معه إلا من خلال هذه النظرة.
 - 2- إن الصفة الاجتماعية للفرد تجعله ينتمي للجماعة التي يعيش معها ويصبح عضواً فيها يتأثر بمشاكلها ويحصد نجاحاتها.
 - 3- يؤثر القائد الديمقراطي المشارك في خلق جو مريح للعمل ويحفز على التعاون والاحترام والكفاءة في الأداء.
 - 4- الطبيعة البشرية تنشد الجرية والمرونة وتنفر من المعاملة الآلية.
 - 5- المناخ الاجتماعي الذي تسود فيه المحبة والتفاهم والانسجام بين العاملين يشكل الأساس لرفع إنتاجية الفرد ويثير دافعيته للعمل الجيد.
 - 6- العلاقة وطيدة بين الروح المعنوية المرتفعة والإنتاجية المرتفعة وبالتالي بين المعاملة الإنسانية للأفراد القائمة على الاحترام والتقدير بما يحقق الروح المعنوية.
 - 7- تتشكل التنظيمات غير الرسمية لمجابهة الإدارة وسياساتها كجماعات تتشابه أفكارها واعتراضاتها لذلك يجب النظر إلى الفرد كعضو في الجماعة يتأثر بضغطها.
- وبموجبه** فإن زيادة معدل الإنتاج في المجموعتين رغم عدم تغير الظروف وعدم تساويها بين المجموعتين تعود مبرراته إلى:

- 1- الإحساس باهتمام الإدارة وتقديرها وسعيها لرعاية العاملين.
- 2- تغير اتجاهات الإشراف وطبيعته.
- 3- زيادة الاعتزاز بالنفس والشعور بالأهمية.

أما تحليل أسباب الشكاوى لأجل الشكوى دون انتظار حل أو نتيجة فهو:

- 1- الإقلال من الضيق نتيجة سماع الشكوى وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية.
- 2- الإحساس من قبل الشاكين بأنهم أشخاص مهمون لهم حق في التعبير والاعتراض والانتقاد حتى وإن لم يتم تصحيح أي من الملاحظات.

وأخيراً فإن أسباب تخفيض الإنتاج إلى الحد الذي تتمكن من الوصول إليه أغلبية المجموعة هي:

- 1- تقدير الفرد لمركزه من خلال انتمائه للمجموعة التي يشاركها العمل.
- 2- غلبة التنظيمات غير الرسمية على التنظيم في معالجة المشاعر والأحاسيس.

وبالتالي فإن إيلتون مايو أكد بأن حالة العامل الاجتماعية والسيكولوجية هي الأساس في دفع سلوكه نحو الإنتاجية الأعلى.

ماري باركر فوليت 1868-1933: Mary.P.Foulet

تقاربت أفكار فوليت مع إيلتون مايو كثيراً مما دعا إلى دمجهما في المدخل الفكري ذاته وأهم ما دعت إليه :

- 1- **التعارض والتكامل** : إن التعارض بين المصالح عملية طبيعية تُسجل فيها القيم الاجتماعية المختلفة لكل طرف تبعاً للغرض الذي ينشده والإدارة دورها يكمن في إيجاد الحل الذي يرضي مختلف الأطراف دون أن يكون على حساب التضحية من أي طرف بأي وهو ما يسمى بالتكامل Integration.
- 2- **قانون الموقف**: لإتمام الأعمال لابد من توحيد الجهود التي لها علاقة بكل عمل أو كل موقف فتكون الأوامر أو التوجيهات مستمدة من ظروف الموقف بحد ذاته وليس من الرئيس وذلك بمعرفة المرؤوسين لذه الظروف مما يدفعهم إلى السعي لتنفيذها وتحقيق المطلوب.
- 3- **الخلط بين القوة والسلطة**: السلطة تختلف عن القوة وبالتالي ينبغي معرفة أنها لا تناسب من الأعلى إلى الأسفل بسلاسة انسياب المياه أي أن تفويض السلطة لا يعني منح قوة بل إفساح المجال لتنمية القوة حتى تكبر في الجهاز الإداري لتلائم الأعمال الموكلة إليه.
- 4- **المسؤولية المجمعة**: المسؤولية ليست شيئاً منفصلاً أو شخصياً بل هي مستمدة من الوظيفة أو الموقف وبالتالي هي نتاج العمل الجماعي ويجب النظر إليها على أنها غير منفصلة عن مسؤولية الآخرين.
- 5- **التنسيق محور العمل الجماعي**: ومحور العملية الإدارية والاتصال الجيد يساعد في تحقيق درجة تنسيق عالية.
- 6- **الإدارة تحتاج إلى دراسات أعمق وأكثر لاستكمال مهنتها**: إن النواحي الإنسانية التي عالجتها فوليت ساهمت بشكل كبير في توضيح مضمون هذا المدخل وإضافة الكثير إلى محتواه وحفزت إلى العديد من الدراسات التتابعية.

5-2-2: المدخل السلوكي والاجتماعي في الإدارة

اعتقد رواد هذا المدخل بضرورة التعمق في دراسة الإنسان الفرد داخل المجموعة ودراسة العمل والظروف المحيطة به لتبيين الحدود من حاجات الإنسان ورغباته التي يستطيع هذا العمل تلبيتها.

فاهتموا بمعرفة وبيان:

- أ. آلية رفع الروح المعنوية لتحفيز العاملين على زيادة إنتاجهم.
- ب. دور القيادة الفعال والمؤثر في نجاح العمل وتحقيق كفاءة الأداء.
- ج. الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح الاتصالات المتبادلة لنقل المعلومات بالاتجاهات المختلفة.
- د. المهارات الإدارية وأساليب تطويرها وتعميق معارفها.

فأصبحت ردود أفعال الإنسان وسلوكه ونفسيته محور البحث الرئيس الذي تناولته هذه المدرسة باعتمادها على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الإنسان واستعانته بطرائق مختلفة لتطبيق أبحاثها منها: الطريقة التجريبية وطريقة العينات الإحصائية وطريقة الحالة (أو الموقف).

ومن أهم روادها تشيستر بارناد ، هريبرت سايمون ، رنيسيس ليكرت ، كريس أغريس ، وبراها ماسلو وغيرهم.

تشيستر بارنارد 1961-1887 Chester Barnard :

يعتبر من أول المديرين الناجحين الذين كتبوا في نظريات الإدارة وساهموا في تكريس العديد من المبادئ التنظيمية ذات الأهمية القصوى في توطيد أركان نظرية الإدارة حيث:

أ- **ميز بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي** الذي يعد نتيجة طبيعية للأول وربما يسبقه في حالات متعددة وهو غير معروف وغير محدد وليس له تركيب ثابت. فبنشأ نتيجة عوامل عاطفية أو مصلحة مشتركة بين أعضاء المنظمة التي عليها التقرب منه وكسب ثقته لأنه يساعدها على تنفيذ الأعمال ببسر وسهولة.

ب- **اعتبر السلطة تنبع من قبول المرؤوسين لها** وبالتالي فلا بد من أن تصدر الأوامر والتعليمات على أساس الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها وأن تكون القرارات الصادرة تحيط بأكبر قدر من المعلومات التي تتعلق بموضوع القرار.

ج- **أكد أن القيادة التي تحقق التعاون والانسجام** عن طريق معاملة الأفراد معاملة طيبة دون قسوة أو عقوبة إلا عند الحاجة القصوى ومن خلال توفير شبكة اتصالات واضحة وسهلة ومعروفة وقصيرة تستطيع الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية.

د- **الحوافز المادية والمعنوية شيان أساسيان** لإيجاد الرغبة والدافعية لدى الأفراد للعمل والسلوك السليم وتخلق هذه الدافعية عندما يتحقق التوازن بين ما يبذله الفرد من جهد وعمل ووقت وما يحققه من رضى وإشباع لحاجاته ورغباته.

هريبرت سايمون Herbert Simon :

اعتبر بأن محور العمل في المنظمة هو عملية اتخاذ القرارات على اعتبار أن جوهر عمل المدير اليومي هو اتخاذ القرارات لذلك فهو يرى أنه:

أ- أياً كان مستوى المدير الإداري فعليه فهم وإتقان عملية اتخاذ القرارات من خلال فهم عمل المنظمة وسلوك الأفراد العاملين فيها.

ب- على المدير الإيمان بأن الأفراد مرتبطون ببعضهم ضمن مجموعات عمل إنسانية يتأثرون بقيمتها ومفاهيمها ويسلكون وفقاً لرؤيتها.

ج - يوجد داخل كل منظمة نقاط لاتخاذ القرارات تتوافق مع خط السلطة المناسب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.

د- دون الاتصال الجيد الذي يضمن التفاعل البناء بين أعضاء المنظمة لا يمكن الوصول إلى قرار جيد أو تنفيذه ودون هذا التفاعل والتعاون لا يمكن التأثير في اتجاهات الأفراد ودفعهم نحو بذل جهودهم.

هـ - على متخذ القرار "الرجل الإداري" أن يسعى إلى تعظيم العائد الذي ينشده من خلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال مراعاة تأثير قراره على الآخرين وردة فعلهم تجاهه فيعمل على مراعاة الظروف الإنسانية والموضوعية ليكتسب قراره النجاح والتأييد.

رنسيس ليكرت Ransis likart:

تمحورت دراسته على أهمية الدوافع في تشكيل السلوك الإنساني داخل المنظمة وعلى أهمية الجماعة في التأثير على سلوك أعضائها فأوجز نتائجه بـ:

أ- المنظمة نظام حركي مفتوح يؤثر بالبيئة التي يعيش فيها.

ب- النشاطات التي تقوم بها المنظمة مرتبطة ببعضها ومتكاملة تشكل كلاً واحداً.

ج - يتأثر سلوك الأفراد داخل المنظمة بالأعراف والقيم السائدة في المجموعة التي ينتمون إليها مما يعكس أهمية التنظيم غير الرسمي الذي تشكله هذه الجماعة.

د- يجب توفير جو عمل إيجابي يحفز العاملين ويشجعهم على بذل الجهد. مقومات هذا المناخ هي سيادة الاحترام والثقة والتعاون والتقدير وذلك لربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

هـ - الدوافع الإنسانية التي على المنظمة إشباعها هي:

1- دوافع ذاتية: الإحساس بالأهمية داخل الجماعة.

2- دوافع اقتصادية مادة.

3- دوافع حب الاستطلاع والفضول.

4- دوافع الأمان والطمأنينة.

و- الرؤساء والمشرفون يلعبون دوراً أساسياً في تحقيق فعالية عمل الجماعة عندما يؤدون عملهم على أساس المشاركة والمساندة والعطف.

ز- يرتبط النجاح بشكل أساسي بتحقيق التعاون وتوفير مقوماته من خلال شبكة اتصالات واسعة تسمح بتوافر المعلومات الضرورية في جميع أنحاء المنظمة وفي جميع الأوقات.

ح- إن التقييم لأنشطة المنظمة وقياس أداء أفرادها يعتبر عنصراً أساسياً لمعرفة مدى نجاح المنظمة ولتوفير معلومات مستقبلية.

لقد بين ليكرت بأن أي منظمة تتقيد بتطبيق فلسفته تحتاج إلى جهود كثيفة وعمل حثيث إلا أنها تصل في النهاية إلى مستوى متقدم من الإنتاجية.

كريس آرغريس Kris Argris:

ناقش مؤلفه الذي اشتهر به "الخصائص الفردية والمنظمات" مسألة عدم محدودية النمو والتطور العقلي الذي يترافق مع زيادة المعارف والعلوم والتأثيرات البيئية مما ينعكس على حجم الحاجات والرغبات التي يتطلب إشباعها لدى الفرد.

والإدارات المتميزة هي التي تتمكن من إشباع هذه الحاجات المادية منها والمعنوية فتسعى لتوزيع الأفراد على الأعمال التي تلائم رغباتهم وميولهم حرصاً على :

- 1- عدم إحباط العامل الكفاء الذي يتمتع بإمكانيات وكفاءات تمكنه من الأداء المتميز الذي يتيح له الترقى إلى مناصب متقدمة.
- 2- منع دوران اليد العاملة الجيدة المؤهلة وضبط تصرفاتها ومراعاة مشاعرها.
- 3- إيجاد الحلول المناسبة لفشل بعض العاملين في أداء وظائفهم.

وقد ضمن أفكاره عنواناً أساسياً هو : ضرورة التوفيق بين رغبات العاملين وحاجاتهم للتطور والاستقلالية مع متطلبات التنظيم الرسمي في (تقسيم العمل، وحدة الأمر والتوجيه ، تحدد عدد المرؤوسين) أي تحقيق الاندماج والانصهار بين مصالح وأهداف العاملين في المنظمة وبين غايات المنظمة ذاتها.

ابراهيم ماسلو Ibraham Masslo:

كان علم النفس احد العلوم التي اعتمدها السلوكيون لدراسة السلوك الإنساني وقد أقر علماء النفس بأن سلوك الفرد يتأثر بصورة مباشرة باحتياجاته المختلفة إلا أن نقطة الخلاف تمحورت حول أولوية هذه الاحتياجات وكيفية تسلسلها إلى أن ظهرت نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو 1908-1970 حيث قام بترتيب هذه الحاجات وفق هرم مؤلف من خمس طبقات تمركزت في قاعدته الحاجات الدنيا كالحاجات الفسيولوجية Physiological Needs وفي أعلاه نجد الحاجات العليا كحاجات تحقيق الذات وبطبيعة الحال علينا اعتلاء (أفضلية الأولوية) الهرم من الأسفل إلى الأعلى أي أننا لا نستطيع إشباع الحاجات العليا إلا بعد إشباع الحاجات الدنيا أولاً.



1- الحاجات

الفيزيولوجية: Physiological Needs

هي الحاجات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالبقاء والتي تشارك فيها الكائنات الأخرى، وتشتمل على الحاجة إلى الطعام والماء والإخراج والنوم والجنس. وهي حاجات مهمة، ولقد غالى علم النفس في التأكيد على أهمية مثل تلك الحاجات في تحديد سلوك الإنسان في المجتمع الحديث. حيث تترتب هذه الاحتياجات حسي أهميتها فالهواء أكثر أهمية من الماء والماء أكثر أهمية من الغذاء وتكمن أهمية إشباع هذه الحاجات في كونها اللبنة الأولى لتحقيق الحاجات الأخرى كما أن وسائل إشباع هذه الحاجات قد تشكل المعيار الذي تقاس به مكانة في بعض المجتمعات فالنقود مثلاً وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية لذلك نجد أن العديد من المجتمعات تحدد المركز الاجتماعي للفرد من خلال ما يمتلكه من ثروة كما أن نظرة الفرد نفسه إلى العمل تتحدد بمقدار ما سيعود عليه من فائدة.

2- حاجات الأمن والسلامة Safety, Security Needs

تظهر حاجات الأمن (الحاجة إلى البنية والنظام والأمن والقابلية للتنبؤ) كدوافع مسيطرة إذا أشبعت الحاجات الفسيولوجية على نحو مُرضٍ. والهدف الأول عند هذا المستوى هو إنقاص الشك وزيادة اليقين. وإشباع حاجات الأمن يشعر الفرد بأنه يعيش في بيئة غير عدائية نسبياً. فالعامل المستقر نفسياً نتيجة ضمان حقوقه وديمومة عمله أفضل حالاً من مثيله المههد بترك العمل بين الفنية والأخرى لذلك يحاول معظم الأفراد تكوين نقابات لتمثيلهم والدفاع عن حقوقهم وضمان مستقبلهم.

3- حاجات الحب والانتماء Belongingness and Love Needs

تظهر حاجات الحب والانتماء إذا أشبعت حاجات الأمن إشباعاً أساسياً. والناس عموماً في حاجة إلى أن يكونوا موضع حب وأن يحبوا وإذا لم تشبع تلك الحاجات فقد يشعر الفرد بالخواء والوحدة والاعترا ب، وهي خصائص واضحة للحياة العصرية لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يمكنه العيش إلا في إطار مجموعات سواء أكان ذلك داخل العمل أم خارجه.

4- حاجات التقدير Esteem Needs

تظهر حاجات التقدير عند إشباع المستويات الثلاثة الأولى بقدر كاف. وتقدير الآخرين للفرد واحترامهم له يخلق لديه مشاعر الكفاءة والثقة، وهذه تؤدي بدورها إلى انغماسه في الأنشطة الموجهة لنفع المجتمع. والقصور في إشباع هذا النوع من الحاجات يؤدي إلى مشاعر القصور وتثبيط الهمم.

5- حاجات تحقيق الذات Self-actualization Needs

القلائل من الأفراد يحققون ذواتهم (التحقيق المستمر لإمكانات الفرد وقدراته ومواهبه باعتبار ذلك تحقيقاً لرسالة حياته وأداء لها، ومعرفة عميقة بطبيعته وتقبله لها، وسعي مستمر نحو الوحدة والتكامل داخل ذاته) وحسب رأي ماسلو فإنه لا يبلغ هذه القمة إلا 2% من مجموع البشر لأن بلوغها يتطلب إنجازاً متميزاً لم يسبق لأحد أن قام بمثله. ولكن السؤال الذي طرح نفسه في هذه المرحلة هو: ما الذي عناه ماسلو بتحقيق الذات؟ وللإجابة عنه قام ماسلو بانتقاء مجموعة من الشخصيات التاريخية والمعاصرة التي استطاعت باعتماده بلوغ قمة الهرم كأبراهام لينكولن⁴ والمهاتما غاندي و ألبرت أينشتاين وغيرهم حيث تعمق بدراساتهم ثم خرج بمجموعة من الصفات اعتبرها الخصائص المميزة لهؤلاء الأشخاص أي لمن حقق ذاته ومن هذه الصفات:

- 1- أنهم يدركون الحقيقة بكفاءة (أكثر قدرة على التحليل من غيرهم).
- 2- يتقبلون ذواتهم كما هي والآخرين كما هم.
- 3- تلقائيون وعفويون في تفكيرهم وسلوكهم.
- 4- يتحلون بروح الفكاهة.
- 5- يتعاملون مع الصعوبات المحيطة كمشاكل تستلزم البحث عن حلول مناسبة بدلاً من الاستسلام لها.
- 6- مبدعون وخالقون.
- 7- يهتمون بسعادة من حولهم وبسعادة البشرية جمعاء.

الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات الإنسانية لـ ماسلو:

- 1- الانتقاد الاساسي الذي وجه إلى ماسلو كان عدم اتباع مناهج بحث علمية للتوصل إلى نظريته.
- 2- إن معايير تحقيق الذات عبرت عن رأي ماسلو الشخصي الذي لا يوافق عليه الكثيرون.
- 3- لم تحدد النظرية العوامل المهمة في تطوير الشخصية الإنسانية بل أتت بنماذج جاهزة وعرضتها.
- 4- بعض المبدعين كانوا غير قادرين على إشباع احتياجاتهم الدنيا لكن ذلك لم يشكل عائقاً أمام إبداعهم.
- 5- لم يحدد ماسلو منهجاً لترتيب طبقات الهرم كما رتبها فعلى سبيل المثال لماذا قام بترتيب حاجات الانتماء كحاجات أدنى من حاجات الشعور بالتقدير والاحترام؟؟؟؟

ولعل الاستنتاج الأساسي الذي يمكن استخلاصه بعد التعرف على أهم آراء مفكري المدخل السلوكي والاجتماعي هو أنهم انطلقوا في رؤيتهم من الأبعاد الإنسانية الفردية والجماعية واستعانوا بالعلوم السلوكية لتفسيرها وتحفيزها لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

3-2-5: مدخل نظرية x, y (1906-1964)

(⁴)أبراهام لينكولن (12 فبراير 1809 - 15 ابريل 1865) كان رئيس امريكا السادس عشر.

هناك صلة بين هرم ماسلو للاحتياجات ونظرية ماكريجر فقد اعتقد دوغلاس ماكريجر أن المديرين في المرحلة كانوا يستخدمون اساليب تعيق العمال عن الوصول إلى ذروة هرم الاحتياجات أي بلوغ تحقيق الذات حيث لم يكن يتم تشجيعهم على الابتكار والإبداع ولإيجاد صيغة توافقية بين مصالح العمال من جهة ومصالح الإدارة من جهة أخرى ضمن كتابه The HUMAN SIDE OF ENTERPRISE (الجانب الإنساني من المشروع).

حيث وضع نظريته التي انقسمت إلى نظريتين: الأولى نظرية X وفيها أشار إلى الأسلوب التقليدي للمديرين في التعامل مع مرؤوسيهام أما الثانية فهي نظرية Y التي هدف من خلالها إلى التوفيق بين مصالح العمال والإدارة.

- حدد دوغلاس ماكريجر نمطين للافتراضات السائدة حول الانسان العامل احدها افتراضات سلبية (X) والثاني افتراضات إيجابية (Y).

نظرية X وترتكز على الفروض التالية:

1. يتوجب إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق ، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل .
2. يكره تحمل المسؤولية ويفضلون توجيههم مباشرة بشكل تفصيلي.
3. يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي ولديهم مستوى متدني من الطموح.

افتترضت الإدارة التي تتبع نهج نظرية x أنه لا يوجد رضى حقيقي في العمل والأفراد يكرهونه ويتجنبونه طالما أمن ذلك وعليه فهم يحتاجون لأوامر صارمة لإنجاز الأهداف ولا يتمتع هؤلاء العمال بطموح أو مبادرة وهم يهتمون بحاجاتهم الفيزيولوجية وبسلامتهم وحسب دون الحاجات العليا.

نظرية Y وترتكز على الفروض التالية:

1. العامل محب للعمل وممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
2. تتوفر لدى العمال الرغبة والقدرة في تحمل المسؤولية.
3. يتمتع معظمة العمال بقدرات ابداعية خلاقية ولا تقتصر هذه القدرات على المدراء فقط.

4-2-5:إسهامات وحدود المدرسة السلوكية:

لقد ساهمت هذه المدرسة في فهم العديد من المجالات السلوكية:

- كالدوافع والعوامل المحفزة للسلوك الجيد والعلاقات الإنسانية المتشابكة.
- مدى أهمية المعاملة الطيبة الحسنة للفرد.
- دور الجانب المعنوي في رفع كفاءة العمل.

كما ساهمت في : تغيير سلوك الإنسان كوحدة عمل مستقلة وكعضو في جماعة عمل يتأثر بها.
مما أغنى الفكر الإداري وساهم في تطوره مونها ركزت على العنصر البشري كأحد عوامل الإنتاج الأساسية.

إلا أنها أغفلت :

- تأثير الجوانب الأخرى في إنتاجية المؤسسة والأفراد ولم توضح طرائق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية في سياق المبادئ التي قدمتها.
- كما أن مقاومة المديرين لاقتراحات السلوكيين فيما يتعلق بكيفية معاملة الأفراد داخل المنظمات أدى إلى عدم إدراك المدخل السلوكي بصورة كاملة.
- إضافة إلى استخدام السلوكيين لمصطلحات فنية بدلاً من استخدام اللغة المتداولة في إيصال نتائجهم مما زاد من مقاومة المديرين لهذه النتائج.
- ولكون السلوك الإنساني مجالاً معقداً فإن السلوكيين أنفسهم قد يختلفون فيما بينهم في التوصيات التي يقدمونها لحل مشكلة معينة مما يصعب على المدير عملية تقرير اتباع أي من هذه التوصيات.

3-5: المدرسة الكمية Quantitative School

يعتقد مؤسسو هذا الاتجاه بأن منطقية مختلف العمليات والنشاطات الإدارية في جميع المجالات ومختلف الأوقات يجعلها قابلة للتمثيل بصورة كمية على نمط معادلات ومصفوفات ومراجعات رياضية يمكن حلها واتخاذ قرارات موضوعية بشأنها بعيداً عن النظرة الشخصية والتخمين والحكم الذاتي.

ولعل التطور في علوم البرمجة واستخدام الحاسوب بشكل واسع ومنتشر ساهم في إثبات وجهة النظر الكمية في القدرة على استخدام الرياضيات والإحصاء في العديد من فروع إدارة الأعمال وعملياتها مثل:

- 1- الإدارة المالية.
- 2- إدارة الإنتاج.
- 3- التخزين.
- 4- النقل.
- 5- إنشاء المشاريع.

وقد أثبت فعلاً جدواه وتفوقه في حل المشكلات المادية في هذه المجالات إلا أن قدرته محدودة في حل المشاكل الإنسانية وأمور التحفيز والروح المعنوية والرضى عن العمل... الخ لذلك فقد يكون من المبالغة اعتبار هذه المدرسة منهجاً فكرياً مستقلاً يصلح لمختلف مجالات العمل في تنظيمات الأعمال ويكون منطقياً اعتبارها مدخلاً لدراسة وحل مشكلات الإدارة المالية داخل المنظمات بوجه عام والصناعة بشكل خاص حيث تساهم الرياضيات والأدوات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في أمور محددة لا علاقة لها بالعنصر البشري ويشار في الوقت الحالي إلى مناهج هذه المدرسة — " بحوث العمليات " و " نظرية القرارات " .

4-5: المدرسة الحديثة The Modern School

تشير المدراس السابقة بمدخلها المتعددة أفكاراً ومناهج مختلفة لإدارة المنظمة انطلاقاً من رؤية القمة أو دخولها في تفاصيل القاعدة التنفيذية فتفرض وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها وتصميم هيكلية من أعلى إلى أسفل للسيطرة عليها ووضع ضوابط رقابية وتفتيشية -المدرسة الكلاسيكية أو تدع الحرية للمرؤوسين للمشاركة في عملية وضع الأهداف وتحقيق التعاون والانسجام بينهم لتكوين قناعات مشتركة بينهم تحفزهم للعمل وفقاً لما هو مطلوب- المدرسة السلوكية.

فتدرس كل منها الإدارة من زاويتها الخاصة دون شمول أو عمومية أو حصيلة تراكمية تتابع فيها الأبحاث كوسيلة لتطوير منهجية علمية يمكن اعتمادها على أنها مدخل متكامل لإدارة المنظمة المعاصرة التي تغيرت داخلها ومن حولها معطيات ومقومات كثيرة من:

- تقنية متطورة في مجالات المعلومات والاتصالات (عصر المعلوماتية).
- تحرير تجارة تدعمه منظمات عالمية لها سلطة اقتصادية مباشرة.
- منافسة شديدة (شرسة) داخلية وعالمية.
- إعادة هيكلية المنظمات بالتغيير أو بالاندماجات وإطلاق الطاقات البشرية.
- الغموض والمخاطر: أسعار الصرف ، أسعار الطاقة ومخاطر أخرى.

وبالتالي لم من الممكن دراسة إدارة المنظمة بشكل منقصل عن المتغيرات الداخلية منا والخارجية ضمن الجمع بين التأثير المادي والمعنوي على الطاقات البشرية التي لا مفر من إطلاق قدراتها وإمكانياتها والاهتمام النوعي بها كأحد الأصول الأساسية والأكثر أهمية فكانت مداخل: النظم والإدارة بالأهداف والموقفية و اليابانية تجسيدا لهذه التوافقية المنشودة.

1-4-5:مدخل النظم System Theory

لعبت المستجدات البيئية المختلفة دوراً في محاولة مفكري المرحلة الأخيرة من القرن العشرين إلى دمج المقومات الأساسية للاتجاهين التقليدي والسلوكي في مدخل جديد هو " إدارة النظم Management System/

يهتم هذا المدخل بكل من الفرد والمنظمة في آن واحد فيتجن المغالاة في تطبيق الأسلوب الإنساني كما يحرص على الاتزان في استخدام الجانب المادي والمبادئ العلمية في الإدارة فيوائم بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

ولعل الفكرة الأساسية لهذا المدخل مستمدة من أن:

أي نظام هو عبارة عن جزء من نظام أكبر منه وهو بحد ذاته نظام كلي لمجموعة أنظمة تتفرع عنه وهكذا فإن المنظمة هي عبارة عن نظام مركب يتكون من اجزاء متعددة مترابطة متقابلة يعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي ضمنه وهذه المنظمة تعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً تتفاعل معه وهو المجتمع.

ولعل الصورة تكون أكثر وضوحاً عندما نستعين بمثال من علم الأحياء عن جسم الإنسان الذي يمكن أن ننظر إليه كنظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية هي: الجهاز التنفسي ، الجهاز العصبي ، الجهاز الهضمي الخ. هذه الأنظمة تتفاعل مع بعضها ضمن النظام الكلي الذي تشكله وهو الإنسان ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الأنظمة الفرعية الأخرى المشتركة في النظام الرئيسي لتحقيق التوازن الإنساني

وعليه فإن مدخل النظم يهيئ وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية للعملية الإدارية وفي الوقت نفسه يربط بينها وبين البيئة الأكبر أي(المجتمع الخارجي) الذي تتوضع ضمنه الإدارة.

وهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام هي:

1- فكرة النظام المفتوح the open system concept:

تفترق هذه النظرية بين النظام المغلق الذي لا يحدث أي تفاعل بينه وبين محيطه الخارجي وبين النظام المفتوح الذي يفتح ويتواصل مع الأنظمة الأخرى فإذا كانت المنظمة من الأنظمة المغلقة فهي معرضة لنفاذ طاقتها وانتهاء وجودها لذلك فالمنظمة نظام مفتوح يخضع لتأثيرات البيئة ويحدث بينها وبينه عملية تبادل للمدخلات والخرجات.

2- عناصر النظام the system elements:

يتشكل النظام الكلي (أي المنظمة هنا) من مجموعة من الأنظمة الفرعية (الأجزاء: إدارة الإنتاج، التسويق ، الأفراد) التي تعمل بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام(المنظمة).

3- مكونات النظام the system contents:

هذه المكونات لا تختلف من نظام لآخر وهي:

أ- المدخلات Inputs :

تتلقى المنظمة مدخلاتها من المحيط الخارجي وتشمل المدخلات: رأس المال، العمالة، المواد، الآلات، الطاقة، المعلومات، الأنظمة، اللوائح والقوانين الداخلية. فمدخلات شركة لإنتاج وتسويق السيارات تضم: العاملين و مواد الصلب والألمنيوم والمطاط والآلات المستخدمة في عملية التصنيع والمعلومات عن السوق ورغبات المستهلكين والتكنولوجيا المستخدمة في الصناعة وغيرها.

ب- العمليات التحويلية:

ويقصد بها استخدام وتحويل هذه المدخلات داخل المنظمة لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات) وتتطلب العملية التحويلية إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من أنشطة التمويل والإنتاج والتسويق والأفراد والبحوث والتنمية وفي داخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمة فرعية أخرى sub system من خلال النظام الفرعي للإنتاج ينشأ نظم فرعية لتصنيع محرك السيارة وجسم السيارة والتجميع النهائي.

ويعتبر الفرد العامل نظاماً فرعياً من النظام الكلي للمنظمة وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسية والاجتماعية والمادية وغالباً ما تقع إدارة المنظمة في الأخطاء نتيجة لافتراضها عدم وجود العلاقات التبادلية والمتداخلة بين أجزاء النظم الفرعية في المنظمة.

ج - الخرجات outputs :

وتعني إنجاز الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها فهدف الجامعة هو تحويل الطالب إلى خريج وهدف المستشفى هو تحويل المريض إلى شخص معافى ومن أهداف البنوك تقديم القروض إلى عملاء وهدف المشاريع الصناعية هو إنتاج السلع وهكذا وعلى ذلك فإن مخرجات الجامعة هو الخريج الجامعي ومخرجات المستشفى هو الشخص المعافى ومخرجات المشروع الصناعي هو السلعة وبصفة عامة فإن مخرجات المشروع قد تكون في صورة سلعة أو خدمة أو معلومة كما تنقسم المخرجات إلى:

- المخرجات المستهدفة: أي النتائج التي كانت الإدارة تهدف إلى تحقيقها.
- المخرجات غير المستهدفة مثل: التلف والضياع والخسارة.

د- الإدارة:

وهي أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية في النظام الكلي تهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق الخرجات المستهدفة ويمكن تقسيم الإدارة كنظام فرعي إلى أنظمة فرعية أخرى مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

هـ - الأثر المرتد(أو التغذية العكسية) feed back:

ويعني المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والكمية والوقت وغيرها من المعلومات اللازمة للإدارة للتأكد أن النتائج المستهدفة(المخرجات) قد تحققت وقد يكون الأثر المرتد سلباً إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب مثل المعلومات التي تبلغ للإدارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة فتقوم الإدارة بتصحيح الانحراف بعد معرفة أسبابه وقد يكون الأثر المرتد إيجابياً إذا كانت المخرجات مطابقة لما هو مستهدف

أو تزيد عنها ولا بد للإدارة من أن تضع قواعد التي تتيح لها معرفة المعلومات الخاصة بالأثر المرتد سلباً أو إيجاباً.

و- المحيط environment:

ويعني حدود النظام والبيئة التي يعمل فيها وعلى اعتبار أن حدود النظام مفتوحة على المحيط الخارجي يتلقى منه مدخلاته ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط فإن المشكلة تكمن في تحديد أين تنتهي هذه الحدود والأغلب أنها تنحصر في تلك الدائرة من العناصر التي تكون درجة التفاعل بينها أكبر من التي تقع خارجها. فشركة السيارات تطلب أحد مدخلاتها وهو الصلب اللازم لإنتاج السيارة من شركة الحديد والصلب ثم تقوم بتصنيع السيارات (المخرجات) ثم يرسلها إلى وكالات البيع وتعتبر السيارة هي المدخلات بالنسبة لوكالات البيع وهكذا. ومدخلات الجامعة هي الطلبة أما هيئة التدريس والموارد المالية والإداريين واللوائح والقوانين والأنظمة الداخلية والنشاط التعليمي للطلبة هو العمليات التحويلية بينما مخرجات الجامعة هم الخريجون علماً أن الجامعة ستتأثر بالأنظمة والقوانين التي يتضمنها المحيط الخارجي وعندما يعمل هؤلاء الخريجون في منظمات أخرى سوف يتحولون إلى مدخلات أخرى بالنسبة لهذه المنظمات.

وبإيجاز فإن أهم خصائص المنظمة كنظام مفتوح ما يلي:

- 1- إن كل نظام مفتوح ليس إلا جزءاً من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى super system.
- 2- إذا أردت المنظمة كنظام مفتوح أن تستمر في النمو والبقاء فلا بد أن تحقق الحالة التي تجعلها تدرس وتستوعب المدخلات من محيطها من معلومات وطاقة وموارد وأنظمة وغيرها لتقديم مخرجاتها بالإضافة إلى الطاقة والمواد المستعملة في العمليات التحويلية للنظام أي يجب على المنظمة أن تحقق حالة من التوازن الديناميكي والمقصود بكلمة ديناميكي: أن النظام في حالة حركة مستمرة لتحقيق هذه التوازن وتحقيق القدرة على التأقلم مع المتغيرات في المحيط الخارجي.
- 3- تتميز المنظمة كنظام مفتوح باستمرار أنشطتها واتصالها وتكرارها بصفة دورية أي أنها تأخذ شكل دورات تغذي نفسها فالمنظمة الصناعية تحصل على مدخلاتها من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطها لاستخدامها في تصنيع المنتج ثم تسويقه ثم تستخدم الأموال أو الأرباح التي حصلت عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة والطاقة اللازمة للتصنيع مرة أخرى وهكذا تستمر الدورة.
- 4- إن كل الأنظمة معرضة للفناء والاندثار ولكن النظام المفتوح يستطيع ان يستمر ويضمن لنفسه البقاء من خلال قدرته على الحصول على مزيد من المواد من محيطه الخارجي واللازمة لبقائه واستمراره فإذا انعزلت المنظمة كنظام عن محيطها الخارجي ولم تحصل منه على موارد جديدة تعرضت للفشل والإفلاس.

5- تتجه المنظمة كنظام مفتوح بمرور الوقت إلى الاختلاف والتميز في طبيعة أعمالها وإلى الاتساع والتطور في نشاطاتها فكلما نمت المنظمة اتجهت إلى تكون أكثر تخصصاً في عناصرها وتعدداً في أعمالها وبالتالي تحتاج إنشاء دورات متخصصة ومهارات مرتفعة الكفاءة.

6- تتميز المنظمة كنظام مفتوح بالاستقرار والتكيف مع البيئة فالاستقرار في النظام المفتوح يعني أن المنظمة تنظم نفسها بنفسها وتحافظ على بقائها وترابط أجزائها فإذا حدث خلل أو انحراف في المنظمة فإن معلومات الأثر المرتد السلبي تساعد على كشف الانحراف وإعادة المنظمة إلى حالة الاستقرار ومن ناحية أخرى فإن التكيف يهتم بالتغيرات التي تحدث في المنظمة مثل النمو في المشروع الذي يتطلب إنشاء نظم فرعية أخرى.

7- الخاصة الأخيرة للنظام المفتوح هي أن المنظمة يمكن لها الوصول إلى تحقيق أهدافها (مثل زيادة المبيعات أو الربح) بوسائل متعددة وهذه الخاصية توضح للإدارة أو المدير:

- إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة.
- قد تواجه منظمتان مختلفتان مشكلتان نفسها وكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل منظمة.
- ويقوم هذا الافتراض على أساس أن الحلول الفعالة تعتمد على الخصائص المميزة لكل منظمة ومحيطها الخارجي.

1-4-5: أهم إسهامات مدرسة النظم

- 1- إن مدخل النظم يعير اهتماماً خاصاً بدراسة الصورة الكلية والشمولية للمنظمة بدلاً من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك... كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية في النظام الكلي وتعنى بعلاقات المنظمة (أي النظام الكلي) مع البيئة المحيطة بها.
- 2- يجبر على تحديد الهدف بالاتفاق والتعاون بين المديرين والعاملين وباعتبار المنظمة كلاً متكاملة وتنظيمها يمثل شبكة معلومات متدفقة يدرك بموجبها الجميع أنهم معاً في إطار نظام متكامل لبلوغ الهدف والوصول لحالة تمكن الجماعة من ان تمارس الرقابة على نفسها.
- 3- يؤكد على الطبيعة الديناميكية للمنظمة بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلاً عن المنظمة ككل بل باعتباره جزءاً من كل... وبالمنطق نفسه فإن وظائف الإدارة تمثل فيما بينها نظاماً وهذا يعني أن تلك الوظائف المتداخلة تؤثر في بعضها البعض سلباً أو إيجاباً ثم ان كفاءة الإدارة لا تتحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون الأخرى بل تتحدد بالأداء الجيد والمتوازن للوظائف كلها في وقت واحد وبمستوى واحد من الإنجاز.
- 4- يعطي معنى جديداً للبيئة بأطرافها المتعددة ويضيف أبعاداً جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتباره نظاماً مفتوحاً.

ومع ذلك فإن مفهوم النظم المفتوحة لم يقدم طرقاتاً محددة لحل المشاكل في الإدارة نتيجة اتصافه بالتجريد والعمومية. فالنظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح تتداخل وترابط أجزاؤها وتتفاعل مع

المحيط الخارجي لم تردف بطرق واقعية علمية تحدد ما الذي يجب فعله للتأثير في النظام لمواجهة مشاكل معينة ولذلك كان الامتداد الطبيعي لمدخل النظم هو ظهور المدخل الشرطي او الموقفي الذي يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام.

2-4-5: المدخل الموقفي – الشرطي – النظرى Contingency Approach

بدأت في السبعينات من القرن العشرين تطور جديد في الفكر الإداري نتيجة الإحساس أن المدخل السابقة لا تعطي إجابات لكل المواقف التي تواجه الإدارة وأطلق على هذا المدخل الجديد: المدخل الموقفي أو المدخل الشرطي: وهو يعني أن تطبيق المبادئ والأساليب مشروط بالظروف السائدة وان تطبيق أدوات الإدارة مستمدة من المدارس التقليدية والسلوكية والكمية ونظرية النظم مرتبط بالموقف الذي يواجه الإدارة.

إذاً يقوم المدخل الشرطي على مفهوم أساسي هو:

" ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجه الإدارة "

وبمعنى آخر لا يوجد " طريقة مثلى " للإدارة في كل المشروعات.

فيقترح المنهج الشرطي أو الموقفي أن فاعلية الأساليب والتوجيهات الإدارية مشروطة أو متوقفة على توافر عوامل معينة أو ظروف محددة ... فاختيار الأسلوب الإداري الأكثر فاعلية يعتمد على تشخيص وتفهم العلاقات المتداخلة والمترابطة بين العوامل المختلفة التي تؤثر على الموقف.

وبالتالي فالمدرسة الظرفية في الإدارة تمثل اتجاهاً حديثاً مفاده أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وعلى كل المنشآت وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة.

لقد تبين من خلال الدراسة و التطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أياً منها لا يملك كل الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف والأوضاع التي تمر بها المنشأة ... فبعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى وكذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والعلمية في الإدارة وكذلك تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاة الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج والعمليات.

فأنت المدرسة الموقفية (الظرفية) لتهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات وتحل الأسئلة بمجملها.

فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها وأي تصرف من الإدارة أياً كان يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين وهذا يعني من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله.

وبمعنى آخر فإن المدخل الموقفي يرى أن تخصص المنظمة وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على الأنظمة النهوض بها.

وقد اتضحت أهمية المدخل الموقفي في مجال: تصميم التنظيم – القيادة – تغيير السلوك .

- **تصميم التنظيم:** يعتمد المدخل الموقفي في تصميم التنظيم على فرض يقول " إنه لا يوجد تنظيم يكون من الأفضل في جميع المواقف " فالمدخل الكلاسيكي "المدرسة الكلاسيكية" يرى أن التصميم البيروقراطي يؤدي إلى أعلى درجة من الكفاية الإنتاجية في جميع الحالات... بينما نادى المدخل النيو كلاسيكي "مدرسة العلاقات الإنسانية" باللامركزية في جميع الحالات وثبت أن التصميمات المبنية على المداخل المختلفة لم تكن مناسبة في جميع الظروف والمواقف فعلى سبيل المثال: البيروقراطية لم تستطيع التماشي مع المواقف العالية: الحركة ، كما أن اللامركزية لم تكن مناسبة في حالات معينة.
- **القيادة:** ظهر ما يسمى النموذج الشرطي للقيادة وينص على أن : " القائد لكي يكون فعالاً فإنه يجب أن يكون قادراً على تقييم المواقف تبعاً لأبعاد ثلاثة تتعلق بدرجة قبول المرؤوسين للرئيس- طبيعة العمل – السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد "
- **تغيير السلوك:** يركز تغيير السلوك على افتراض ان السلوك يعتمد على النتائج المتولدة عنه وعلى ذلك فإن تغيير سلوك شخص ما يتوقف على قدرة هذا الشخص على إدراك العلاقة بين سلوكه والنتائج المتولدة عن هذا السلوك وأصبح هناك ما يسمى برامج تعديل السلوك التنظيمي وقد استخدمت هذه البرامج على سبيل المثال في تدريب المشرفين الصناعيين.

تميز هذا المدخل بـ:

- 1- تطبقه لمبدأ المرونة والتكيف مع الظروف والمستجدات وفق ما تحتاج.
- 2- محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق فالنظرية تستمد قيمها من إمكانية تطبيقها بنجاح وهذا ينجم عن التلاؤم مع الاحتياجات الفعلية لها في حقل الممارسة.
- 3- توضيح الاختلافات بين إدارة المنظمات المختلفة (الخدمية، الصناعية ، الزراعية ، المعلوماتية،.....الخ).

وجهت لها انتقادات تتجسد في أنها لم تأت بجديد وأن أفكارها هي خلاصة لتجميع رؤى المدارس والمداخل السابقة. إلا أنها فعلياً قد حلت ودرست العوامل المؤثرة في اختيار البديل الإداري الأفضل لتسيير العمل في المنظمة.

3-4-5:مدخل الإدارة بالأهداف The Management by Objectives

عرف هذا المدخل وشاع استخدامه من خلال كتابات العالم النمساوي "بيتر دراكر" الذي ولد عام 1909 م وكتب عدة مقالات اقتصادية عن بنك لندن الدولي وعمل مساعداً لمادة الفلسفة والعلوم السياسية كما كان أستاذاً لإدارة الأعمال في جامعة نيويورك.

يعتبر أول من أطلق الإدارة بالأهداف إلى الوجود – رغم بعض الكتابات السابقة عنها- نتيجة ملاحظته لنجاح بعض الشركات دون الأخرى واهتمامه بمعرفة أسباب ذلك النجاح فجمع تلك الأسباب بعد أن قام بزيارات ميدانية وبدأ بكتابة خبرته ضمن كتابه الأول عام 1954 م وهو "the Practice of Management" الذي أوصت الأمم المتحدة نتيجته بالأخذ بأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج وتطبيق هذا النظام عن طريق خبرائها(في الدول الإفريقية ودول أمريكا الجنوبية وآسيا) مما ثبت نجاحه بكفاءة.

وضع للإدارة بالأهداف تعريفات متعددة أهمها ما قدمه بيتر دراكر الذي يؤكد أن : " هذا الأسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية".

أما جورج أديون بأنها:

" عبارة عن أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس ومروؤسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها وتحدد مجالات المسؤولية عن النتائج المتوقعة واستخدام تلك الأهداف كأدوات في توجيه الوحدات الإدارية وتشغيلها".

ينبثق من التعاريف السابقة مجموعة من المقومات أهمها:

- 1- عملية الإدارة: فالإدارة بالأهداف نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات يؤديها المديرون لتساهم مجتمعة في بلوغ الهدف الأساسي للمنظمة.
 - 2- الأهداف: وهي النتائج المطلوب تحقيقها من خلال الجهد الجماعي أي أنها الموجه للمجهودات الفردية فكل فرد يعرف أين تتجه السفينة ويعمل لتحقيق دوره.
- وتقسم إلى: أهداف بعيدة(استراتيجية) وأهداف قصيرة(تكتيكية) مستمدة من الأهداف في الأجل الطويل. وينبغي على الإدارة أن تراعي في وضعها للأهداف أن تكون هذه الأهداف:

- على مستوى عال من الفكر الإداري.
- موضوعية وقابلة للتحقق والتطبيق.
- واضحة وغير معقدة.
- مكتوبة ومنشورة وموزعة على الأفراد(المعنيين) ثم تحديدها بالمشاركة.

- 3- **النتائج:** يتفق المديرون مع رؤسائهم على تحديد مجالات النتائج الرئيسية حيث يضمنون خطتهم الخطوات التي يجب السير عليها لتحقيق النتائج المطلوبة والاحتياجات التي يجب اتخاذها عندا تستجد عوائق تعطل السير نحو هذه النتائج.
- 4- **المعايير:** لبلوغ النتائج المحددة لا بد من استخدام معايير تتفق عليها الأطراف المعنية لقياس النتائج المحققة وتحتوي هذه المعايير على جوانب كمية ونوعية وتكيفية ويشترك في تحديدها كما في الأهداف والنتائج الرؤساء والمرؤوسون حيث تصبح هذه المعايير مرشداً للمديرين والأفراد يقيسون مدى تقدمهم نحو النتائج المطلوبة ويكتشفون من خلالها مواطن الضعف التي تحتاج لإصلاح حيث تساعد المعايير على ممارسة الرقابة الذاتية فبناء على الاتفاق عليها يلتزم الأفراد بها ويسعون إلى التنفيذ وفقاً لها.
- 5- **المشاركة:** يقوم المديرون على مستويات تنظيمية مختلفة بالاشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن لإداراتهم وأقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ويشتركون في ترتيب الأولويات بالنسبة للنتائج المتوقعة وتقويم المنجزات ومرآحلت التقدم نحو الأهداف المحددة.
- 6- **التطوير:** يعتبر التحسين والتطوير وزيادة الإنتاجية ورفع درجة الفعالية مفهوماً جذرياً في الإدارة بالأهداف وجزءاً لا يتجزأ من عملياتها حيث إن اشتراك الأطراف المعنية في تحديد الأهداف يبصرهم بالنواحي التي تحتاج إلى تحسين وتطوير: (الأدوات أو الأساليب، خطوات العمل، قدرات الأفراد وأفكارهم ومهاراتهم).

1-3-4-5: فلسفة الإدارة بالأهداف:

ترتكز الإدارة بالأهداف كفلسفة عمل إداري على مجموعة من الأفكار هي:

- 1- للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في الإدارة بالأهداف فهو العنصر الحيوي في أجهزة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها ولذلك يجب أن يكون ناضجاً متحملاً للمسؤولية قادراً على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي قابلاً للتطور قادراً على الابتكار والتجديد وذلك بعكس النظريات السابقة في الإدارة والتي كانت تتطلب من الفرد الالتزام باللوائح فحسب مما أدى إلى أن يفكر الفرد في كيفية تحقيق المستوى الأدنى ولا يفكر بتطويره أو تحسينه.
- 2- تنطلق الإدارة بالأهداف من الأهداف وليس من الأنشطة أو الأفعال وذلك لأن الهدف أو النتيجة هو الرابط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم وهو الذي يعطي معنى لسلوكهم ويمدهم بالإحساس بالإنجاز الذي يسبب لهم درجات مختلفة من الرضى.
- 3- تزداد مساهمة المديرين والأفراد في تحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا هذه الأهداف وتفهموا وتعرفوا على الرابطة بينها وبين أهدافهم الشخصية وغذا ما اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بهم وبإدارتهم وأقسامهم وتحديد النتائج المطلوبة.
- 4- إن مصالح الأفراد ومصالح المنظمة ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة بل مختلفة نسبياً يمكن توفير درجة كبيرة من الاتفاق والانسجام بينهما.

- 5- ليس هناك طريقة مثلى للأداء وإنما يتوصل المديرون والأفراد العاملون تحت قيادتهم إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات لبلوغ الأهداف التي يضعونها.
- 6- إن للقيمة الداخلية للعمل وزناً كبيراً في عملية الإدارة بالأهداف أي طبيعة الوظيفة نفسها التي يؤديها الموظف ومدى مقابقتها لميوله وانسجامه.
- 7- مما يعزز التعاون ويجعله ويعله يحقق نتائج إيجابية: الاتصالات الجيدة وذلك على جميع المستويات التنظيمية بين الأفراد فيما بينهم وبين جماعات العمل في الإدارات وبين المديرين وكذلك بين المديرين ورؤسائهم،.....
- 8- مفهوم القيادة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف يعني أن القائد عضو في فريق متكامل موجه مرشد يؤمن بالمشاركة ويعمل على الاستفادة من الأفكار والاقتراحات فيناقشها ويطبقها فالقائد هنا لا يعمل وحده ولا يستطيع ان ينجح بدون تعاون العاملين وإخلاصهم.
- 9- إن المنطلق الذي تسير منه الإدارة بالأهداف متحرك وليس جامد إذ يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة على اعتبار التأثيرات التي تأتي من الأجزاء التي يتفرع عنها النظام – الإدارة بالأهداف- والتي يتفرع إليها في الآن نفسه وهذا يرشد الإدارة إلى أنسب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها.

2-3-4-5: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف:

يجب أن تمر عملية الإدارة بالأهداف بمراحل حتى تتباعد عن التطبيق العشوائي أو العفوي والذي سيؤدي إلى الفشل وهناك ثلاثة مراحل هامة وهي : التقديم والنمو و النضوج.

أولاً- التقديم:

- 1- يتم في هذه المرحلة توضيح القواعد الأساسية للإدارة بالأهداف وترويج مفهومها الصحيح بين المدراء والعاملين وجميع الأطراف لذلك فالإدارة بالأهداف تجد نجاحاً إذا كانت الإدارة العليا تؤيدها وتقدم الدعم اللازم لها.
- 2- التدريب: لجميع الأطراف التي ستشارك بتطبيقها.
- 3- المنطلق الصحيح: يجب أن تنكسر القناعة لدى الأطراف القائمة بالتطبيق أنها أسلوب عمل متميز يهدف إلى النجاح والاستمرار وليست موضة تختفي بسرعة أو مفهوم نظري معقد استحدثه الأكاديميون ولا يصلح للواقع أو وسيلة أو مخرج سهل للمديرين أو حملة إعلانية تبدأ بحماس ثم يصيبها الفتور أو متاهة ورقية تتضمن العديد من النماذج والتقارير.

ثانياً- مرحلة النمو والتعديل:

- 1- الالتزام: لا يمكن أن تنجح إذا لم يكن المدير مقتنعاً بها أو أنه يعتقد بعدم فائدتها وللوصول إلى هذا الالتزام لا بد من تكريس الفهم الصحيح للإدارة بالأهداف ومعرفة المحيط الذي ستطبق به والقيام الموضوعي لفرص نجاحها.
- 2- التصميم الجيد: وذلك بوضع برنامج مدروس بعناية للإدارة بالأهداف يلائم الجهاز الذي سيطبقها بعد دراسة إمكانياته والبيئة التي يعمل بها حتى يتوافق مع خصائصه واحتياجاته.
- 3- مستشار الإدارة بالأهداف: لا بد من الاستعانة بخبير استشاري يقوم بدراسة الجهاز وتحليل جميع البيانات المتعلقة به ثم يشترك مع الأطراف في وضع البرنامج الخاص بالإدارة بالأهداف.
- 4- تطبيق الإدارة بالأهداف : هنا يقدم المدير تصوره المبدئي عن الأهداف ومعايير قياس النتائج وطريق تحقيقها والمشكلات المتوقعة ويناقشه مع رئيسه المباشر حتى يتفقا ويتوصلا إلى ورقة عمل يتم التنفيذ بمقتضاها ويجتمعان دورياً للمراجعة واستعراض النتائج.
- 5- علاج مشكلات التطبيق: التي يمكن أن تستجد عند التطبيق فتجمع المعلومات الصحيحة عنها ويتم دراستها للتوصل لأفضل الطرق لعلاجها.
- 6- المراجعة الدورية: لا بد من عملية مراجعة مستمرة للأجهزة والمؤسسات تعمل في بيئة متحركة مما يتطلب انتباه ومعرفة التغييرات لتداركها وأخذها بالحسبان.

ثالثاً- مرحلة النضوج :

إذا أثبت نظام الإدارة بالأهداف نجاحه فإن ثماره الإيجابية تبدأ بالظهور ويعتاد الجهاز عليها حتى تصبح الأسلوب اليومي للإدارة وعندما تستطيع تعميمه على جميع وحدات الجهاز.

3-3-4-5:وجه لهذه الفلسفة عدد من الانتقادات أهمها:

- 1- إضاعة وقت جهد العاملين نتيجة الزمن الذي يمضونه خلال عملية وضع الأهداف.
- 2- زيادة حجم الأعمال الورقية في المنظمة نتيجة الأهداف المكتوبة بشكل تفصيلي.
- 3- يفترض هذا الأسلوب قدرة الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات الفعلية للمنظمة ولكن الأهداف نفسها افتراضات ذاتية قد يختلف الأفراد في فهمها وتقييمها وليس الاتفاق عليها اتفاقاً كاملاً.
- 4- يفترض بالإدارة بالأهداف توفير بيانات كاملة لوضع الأهداف بدقة وموضوعية ربما يكون من الصعب توفيرها.
- 5- هي نظرية مثالية تقوم على فلسفات صعبة التطبيق.
- 6- تستغرق الإدارة بالأهداف وقتاً طويلاً حتى تستوعبها الأطراف المعنية وتنفهم خطواتها وتشترك في تطبيقها وتحصيل نتائجها.

7- قد تطغى الأهداف الفرعية للأقسام والإدارات على الأهداف الكلية للمنظمة نتيجة اهتمام كل مدير بإدارته دون النظر لأهداف الإدارات الأخرى.

ولكن تلك العيوب لا تقلص من أهمية هذه الفلسفة التي حولت اهتمامات الإدارة في جميع مستوياتها وبشكل حاسم نحو تحسين الأداء من خلال توفير المناخ التنظيمي الديمقراطي القائم على المشاركة والتعاون بدلاً من الاستغراق في تفاصيل العمل اليومية ومشاكله التي قد تحد من فعالية الإدارة والقدرة على تحقيق أهدافها.

4-4-5: المدخل الياباني في الإدارة The Japanese Management School

تقوم فلسفة الإدارة اليابانية على دعائم أساسية مضمونها الجمع بين الجانب الإنساني والنزعة السلطوية مستمدة من القيم الاجتماعية السائدة في الأخلاق الكونفوشية⁵ (طاعة الوالدين، الأذعان والامتثال، اللطف والعطف، الولاء للرؤساء) مبادئ إدارية تتكيف وتتماشى مع متطلبات التطور الاقتصادي والتنمية المستهدفة.

1-4-4-5: دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية بالمنظمات اليابانية:

أثارت قدرة المنظمات اليابانية على إنتاج بضائع فائقة الجودة تمكنت من فرض وجودها كمّاً ونوعاً في الأسواق العالمية اهتمام المفكرين والباحثين على مختلف اختصاصاتهم لدراسة أسباب هذا التفوق اللافت فكانت حصيلة الدراسات إجماع على أن النهج الإداري الذي اتسمت به هذه المنظمات حقق لها تميزاً يستحق الوقوف عنده ومحاولة الاشتقاق ما يضمن من أفكاره حيث تبين أن أهم مقومات نجاح الإدارة اليابانية بالمجمل تقوم على :

- 1- اعتبار مكان العمل (المنظمة) البت الثاني للعاملين يحيون داخلها كأسرة متماسكة متألّفة يؤدون واجبههم ويجتهدون لتفوقها على اعتبار أنها مصدر الرزق لهم والأمان والاستقرار الاجتماعي والنفسي فهي التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة من خلال ما توفره (الاحترام، التقدير، الأمان، التواصل، المشاركة) مقابل ما يقدمونه من ولاء وانتماء وألفة وأداء كفاء.
- 2- جماعية الإدارة (أو الإدارة بالإجماع) فالتعاون والتكامل والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحل المشكلات هي السمة الأساسية لأداء العمل ضمن المجموعات التي لها مهام معينة تؤديها بجو من الألفة والمسؤولية الأدبية والرقابة الذاتية.
- 3- الثقة بقدرة كل فرد داخل كل مجموعة على تقدير الأمور والعمل بحرية دون إشراف دقيق أو رقابة متسلطة فالثقة والإنتاجية توأمان لا يفترقان في ظل الإدارة اليابانية.

(⁵) تعاليم أخلاقية وفلسفية ودينية ظهرت في الصين في القرن السادس قبل الميلاد على يد رجل يدعى كونفوشيوس

- 4- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتوفير أكبر قدر ممكن من العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين فالذي لا يعمل أو ينتج ليس له مكان في المنظمة. والعمل والجهد يتم بشكل جماعي والرقعة والتهديب والذوق والمهارة هي أسلوب الاتصال (الأفقي، القطري، الصاعد، الهابط) بين الجميع من الأطراف المختلفة. أي يتم اعتماد على دبلوماسية الأوامر بدلاً من هيكلية الأوامر على اعتبار أن الطاعة المبنية على القبول والثقة والاقتناع أكثر فعالية وكفاءة في إنجاز العمل من تلك الناتجة عن التسلط.
- 5- سيادة نمط القيادة الاجتماعية القائمة العدالة والمشاركة والتعاون في تقديم التسهيلات لإنجاز العمل وتحقيق الابتكار الذي تسند نتائجه الإيجابية إلى الجماعة وفريق العمل بكامله.
- 6- حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء ولا يتم تصعيد المشكلة إلى المستويات العليا.
- 7- العمومية وليس التخصيص..... حيث يقضي العامل الياباني - سواء أكان خريجاً أم لم يكن- فترة عمله داخل المصنع منتقلاً من آلة إلى أخرى وبين قسم إلى آخر ويتم ترقيته من خلال نظام الانتقال بين الوظائف لتطوير مهاراته المهنية وتنمية الإحساس لديه بالمسؤولية.
- 8- إن توفر دوافع العمل المختلفة في المنظمة (المساواة، العدل، فرصة المنافسة المتكافئة في الترقى، الكسب المادي، الأمان، الاستقلال، جماعية الإنجاز والابتكار) يعتبر من مقومات الإنجاز الكفاء والفعال الفردي والجماعي في هذه المنظمة.
- 9- العمل مدى الحياة هو القاعدة التي تقوم عليها مختلف أوجه الحياة اليابانية وهذا ما يشكل نتيجة هامة في توفير بيئة اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها يتكسر فيها إحساس العامل بأن المنظمة التي يعمل بها هي جزء هام من حياته وبخاصة وأن هناك أجيالاً متعددة من أسرته عملت وستعمل فيها.
- 10- الترقية تتم من خلال تخصيص فترة زمنية طويلة من حياة الفرد في المنظمة للتدريب والتأهيل في وظائف مختلفة Job Rotation.
- 11- حلقات الجودة وهي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام بعد ساعات العمل اليومي لتحديد وتحلل وتقتراح حلولاً للمشاكل الفنية والإدارية في مجال عملها.
- 12- التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم من حيث الجودة المطلوبة لوضع وتصميم البرنامج الإنتاجي.
- 13- التعرف على استراتيجيات أفضل المنافسين من أجل التحسن المستمر والقدرة على البقاء والاستمرار.

2-4-4-5: نظرية Z في الإدارة اليابانية:

هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشآت والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو، أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها:

1- الألفة.

2- المودة.

3- الثقة الكاملة.

ولم تهمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين فبدلاً من تنميطهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين ، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق. هذا ما يسمى بالقائد ، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير . فالقائد هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد ، والمدير هو الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه .

وقد جاءت نظرية Z موافقة لنتائج فكري ثقافي متراكم في اليابان ، ففي اليابان ، كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحده هو الإمبراطور ، وكان الإمبراطور هو الأمر النهائي في الإمبراطورية اليابانية. وحين نشبت الحرب بين اليابان وأمريكا ، قامت أمريكا بهدم صرح عظيم لدى اليابانيين وهو .. الإمبراطور!

مع مطلع 1953م بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان.

وركيزة النظرية عند اليابانيين هي : عبادة العمل وزيادة الإنتاج ، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين ، منعهم من العمل.

اتجهت الإدارة اليابانية في بداياتها بتكوين فرق عمل ، في الفصول الأولى في الدراسة. ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة! في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل ، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق ، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً!! النجاح يسجل للجميع .. والرسوب كذلك.

هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى Zero Error أو الخطأ الصفرى . وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي .. هي صفر بالمائة.

وفي هذه البيئة الصحية للعمل ، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة أو TQM (Total Quality Management) كما ظهر مفهوم JIT⁶ أي لا يوجد اعتصامات ، لا يوجد أعياد رسمية ، يوجد عمل وعمل فقط ، وإنتاج يتزايد مع الوقت ، حتى توصلوا إلى ما يسمى بالتوريد اللحظي ليكون المخزون يساوي صفرًا . فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين.

إن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على نظرية الإدارة بالجودة الشاملة ، أو ما يسمى بمبادئ ديمينغ وهو الإداري الاقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين ، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون .

وتساعد الإدارة بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم.

وبشكل عام يمكن القول أن الإدارة اليابانية تتميز:

(⁶) الإنتاج بالوقت المحدد بالإنجليزية (JIT) :وهي اختصار لـ "Just in time"

- 1- بالشفافية و
- 2- الشجاعة و
- 3- الحيوية و
- 4- الإخلاص و
- 5- العمل المتفاني و
- 6- رقابة الضمير و
- 7- والقيادة المتفهمة في ظل عقلية الجماعة لا الفرد و
- 8- وتحمل المسؤولية والانتماء لهذه الجماعة.

6: مقارنة بين التحولات الفكرية الإدارية من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاه الحديث

Comparison between the intellectual and administrative transitions from the traditional to the modern trend direction

قد نستطيع بعد استعراض الاتجاهات الفكرية الأساسية التي مر بها تطور الأبحاث الإدارية من إيجاز أهم ما طرأ على المبادئ الأساسية منذ الفكر التقليدي وحتى الحديث على شكل مقارنة جدولية وفق ما يلي:

<u>الاتجاه الحديث</u>	<u>الاتجاه التقليدي</u>	
الفرد كائن اقتصادي له مشاعر وأحاسيس واحتياجات مادية ينبغي تلبيتها جميعاً	الفرد كائن اقتصادي يمكن تسييره كآلة من خلال الحافز المادي	1.
الجماعة هي الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة	الفرد هو الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة	2.
المنظمة مكان للعمل والحياة الاجتماعية معاً	المنظمة مكان للعمل فقط	3.
السلطة رسمية وغير رسمية مستمدة من قبول المرؤوسين	السلطة رسمية مستمدة من الوظيفة	4.
تحقيق النتائج من خلال الإقناع والتأثير وقبول السلطة	تحقيق النتائج من خلال النفوذ والإجبار والإكراه	5.
التحفيز يتم من خلال المعاملة الطيبة والتقدير والاحترام والتأثير والإقناع... إلخ	التحفيز يتم من خلال الوعد بمكافأة والتهديد بعقوبة	6.

الاتجاه الحديث	الاتجاه التقليدي
الرقابة معتدلة ،مساعدة، متفهمة ، متفاوتة ، تركز على الرقابة الذاتية	7. الرقابة متشددة صارمة خارجية فوقية
قيادة ديمقراطية متعاونة	8. قيادة أوتوقراطية متشددة
مسؤولية اتخاذ القرار جماعية	9. مسؤولية اتخاذ القرار فردية
تحمل المسؤولية يتم بشكل جماعي	10. تحمل المسؤولية يتم بشكل فردي
العمل مصدر للشباع المادي والنفسي	11. العمل مصدر للكسب المادي فقط
السلطة تفوض وتمارس بشكل لا مركزي	12. السلطة تنحصر وتمارس بشكل مركزي
مهمة الإدارة اقتصادية واجتماعية وإنسانية (تحقيق أهداف أصحاب المنظمة ،العاملين، المجتمع)	13. مهمة الإدارة تعظيم الأرباح بجميع السبل والوسائل
الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي والعلاقات العضوية الأفقية والقطرية والعمودية	14. الاعتراف فقط بالتنظيم الرسمي (الهيرواركي ⁷) المتدرج من اعلى إلى أسفل
هناك مستجدات وظروف ومعطيات تتطلب موقفاً إدارياً مختلفاً في كل ظرف أو زمان	15. لا تفاوت أو اختلاف في أسلوب الإدارة والمبادئ المطبقة فالتنظيم ميكانيكي كل شيء فيه محسوب
المنظمة نظام حركي مفتوح يتواصل مع البيئة ويتأثر بمتغيراتها	16. المنظمة نظام سكوني مغلق لا علاقة له بالمتغيرات البيئية
نظرة كلية للمنظمة منظم جزئي يرتبط بنظام أكبر ويتكامل مع نظام أصغر	17. نظرة جزئية للمنظمة كنظام منفرد مستقل
التخصص وتقسيم العمل في إطار واسع يقوم على التدوير الوظيفي والاثراء فيه	18. التخصص وتقسيم العمل في إطار جزئيات محددة ضيقة ودائمة
الواقعية والعاطفية الإنسانية	19. الرشد والعقلانية المثالية
ليس هناك مبادئ عامة وطريقة مثلى تستخدم في مختلف الظروف بل يستخدم ما يلائم منها انطلاقاً من مبدأ السبب والنتيجة	20. محاولات الوصول إلى مبادئ عامة وطريقة مثلى في الإدارة

(⁷) الهيرواركي تسلسل المستويات (تدرج المستويات) .

7: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

ذكرنا أن الإدارة قديمة قدم المجتمع الإنساني وقد مورس العمل الإداري في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع كونه ولا يزال تعبيراً عن حاجات الإنسان للاجتماع وتحقيق المصالح.....الخ ولكن لا يعني هذا أن علم الإدارة مستقل عن العلوم الأخرى بسبب الطبيعة الاجتماعية للعملية الإدارية من والترابط والتوثيق بين العلوم الأخرى من جهة أخرى.

فإدارة المنظمات تتعامل بصورة أساسية مع العنصر البشري وتعتمد على الجهود الجماعية التي تتأثر بالعديد من العوامل البيئية الأمر الذي يتطلب اهتمام الإدارة بالعلوم الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم القانون وعلم الأخلاق وعلم الحاسوب والإدارة العامة.....الخ.

1- علم الاقتصاد:

درس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة ، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية. وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالإقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإن أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أنّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

2- علم السياسية:

يقصد بعلم السياسية في هذا المجال معرفة اتجاهات الدولة السياسية نحو المنظمات الاقتصادية وخاصة السياسات المالية المتعلقة بالضرائب التي تفرض على تلك المنظمات سواء أكانت تجارية أم صناعية إلخ وتحدد نسبة الأرباح فيها والسياسات الخاصة بأشكال هذه المنظمات وطبيعة عملها. كالمنظمات ذات الملكية الخاصة أو المساهمة أو منظمات الملكية العامة كما أن سياسة الدولة تحدد نوع النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات سواء أكان نشاطاً صناعياً أم تجارياً أم تعاونياً.... إلخ. لذلك نرى أن تنظيم المنظمات يتمثل لأحكام القانون وتشريعاته الذي يعكس سياسية الدولة الاقتصادية والمالية فإدارة هذه المنظمات يجب أن تعمل وفقاً لسياسات الدولة.

3- علم النفس:

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس. وهذا يجعل علم النفس

أداة هامة جداً للإدارة في عملية اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة ، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أن علم النفس أداة هامة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشترون منتجات المنشأة التي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

4- علم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع sociology بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه. وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزء من المجتمع. تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمتها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفاتها أهم الموارد. تضخ المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار وإلا فستموت وتندثر. وبالتالي فإنَّ المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها والعوامل المؤثرة فيه والتطورات التي تحصل فيه والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك. وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علمان مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.

5- علم القانون:

يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطاتها عن طريقه وهي المسؤولة عن تطبيقه في المجتمع والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به كما أنه ينظم فض العلاقات بين أفراد المجتمع وما يجعل القانون مرتبباً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة هو أن هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (افلاسها). ومن الأمثلة على ذلك :

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.

- القوانين والأنظمة الضريبية

- القوانين والأنظمة الجمركية

- القانون التجاري

- قانون الاستثمار

- قانون حماية البيئة

- قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.

6- علم الأخلاق:

هو علم يعني بمدى صحة أو خطأ سلوك معين فيدرس آداب السلوك و الدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر.
ويقوم بوضع الإطار الخلفي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال و العاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض.

7- الإدارة العامة:

ينقسم العمل الإداري إلى مجالين رئيسيين: هما إدارة الأعمال والإدارة العامة. حيث تختص إدارة الأعمال بالعملية التي تقوم على (الوظائف الإدارية) تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف محددة وعندما تكون هذه الأهداف تتعلق بالسياسة العامة للدولة وتنفيذها فإن العمل الإداري يرتبط بالمجال الثاني وهو الإدارة العامة وتعرف الإدارة العامة بأنها " تنسيق الجهود الضرورية والجماعية لتحقيق الأهداف التي تحددها السياسة العامة للدولة " وبذلك فإن الإدارة العامة تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين .

8- الحاسوب:

أصبح الحاسوب ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنه في عمل المدير وخاصة في مجال اتخاذ القرارات والتحليل والنماذج الرياضية بما يعود على حل المشاكل الإدارية بكافة أنواعها.
- خلق الحاسوب ثروة في المعلومات وطرق استخدامها.
- سهلت خدمات الإنترنت أمور الاتصال والحصول على كثير من المعلومات المهمة للإداريين.

8: الإدارة بين العلم والفن

يعد السؤال : هل الإدارة علم أو فن ؟ سؤالاً جدياً نوقش قديماً ويناقد حالياً باستمرار في أدبيات الإدارة وقد أسفرت تلك المناقشات عن اتفاق معظم رجال الفكر الإداري على أن الإدارة هي **علم وفن** في الوقت نفسه.

الإدارة علم: لأنها تستند على قوانين ومبادئ ثابتة كأى علم من العلوم الأخرى ولكن من جهة أخرى فإن جدية السؤال عما إذا كان علم الإدارة يكون مطابقاً للعلوم الأخرى كعلوم الكيمياء والفيزياء الخ لأن العنصر البشري (الإنسان) له الدور الأهم في الإدارة فالكيميائي مثلاً يمكنه أن يحدد بدقة النتيجة من عمله ولكن لا نستطيع أن نحدد بدقة النتيجة النهائية لسلوك الإنسان لأن الإنسان ليس كالجماذ يمكن التحكم فيه تحكماً كاملاً.

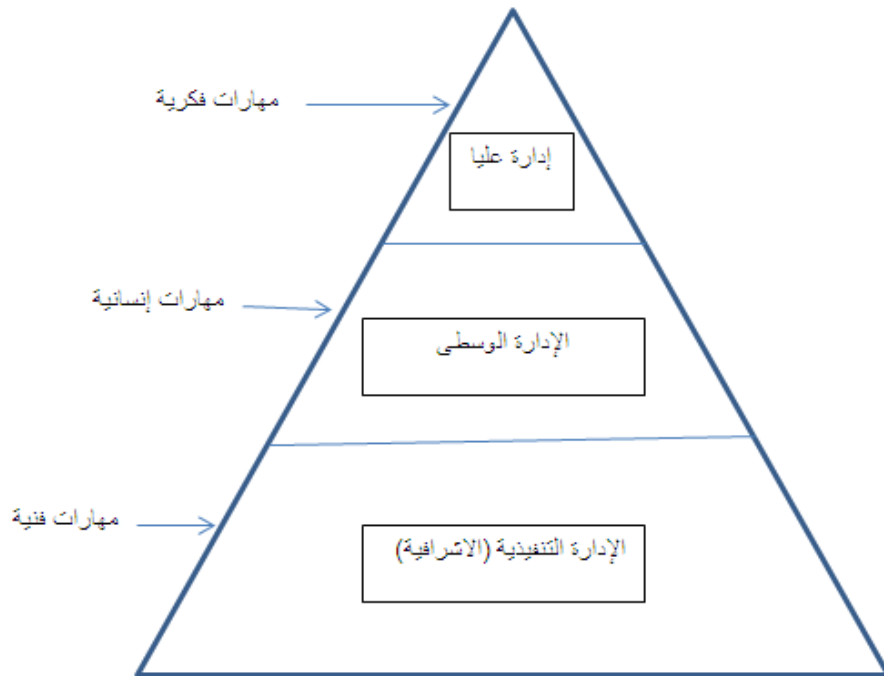
الإدارة فن: لأنها تستخدم المهارة والخبرة والمعرفة الإدارية أي تقوم بتطبيق المعرفة العلمية للوصول إلى الأهداف المرسومة فإذا كان هدفنا زيادة الكفاية الإنتاجية فالفن هنا يكمن في تبسيط إجراءات العمل وتوزيعه على الوحدات الإدارية بطريقة منطقية منسقة.

ومع أن علم الإدارة ينمو نتيجة التقدم التقني المتسارع فيجب أيضاً أن ينمو فن الإدارة ليبقى التوازن والتناسب بينهما لأن الرجل الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يجمع بين مجال العلم والفن في عمله لتزداد قدراته الشخصية ومؤهلاته الإدارية.

فنجاح الإدارة مشروط أولاً باستخدامها للعلم الذي يوضح القواعد التي يجب الالتزام بها وثانياً باستخدامها للفن الذي يتيح تطبيق القواعد لتحقيق الأهداف المتوخاة.

9- المستويات والمهارات الإدارية:

الإدارة بالطبع مطلوبة وضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية داخل أي منظمة حيث توجد ثلاثة مستويات إدارية كما في الشكل التالي:



1- الإدارة العليا: تقوم بتحديد الأهداف العامة واتخاذ القرارات النهائية اللازمة لحسن سير المنظمة وتعريف أعمالها.

- 2- الإدارة الوسطى: هي صلة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية حيث تقوم تلك الإدارة بالقيادة والتوجيه لتحقيق الأهداف التي أقرتها الإدارة العليا من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بإعلام الإدارة العليا بوضع الإدارة التنفيذية.
- 3- الإدارة التنفيذية: تعمل على تحقيق الكفاية الاقتصادية وذلك بالاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج المستخدمة في المنظمة من موارد بشرية ومادية وغيرها.

المهارات الإدارية:

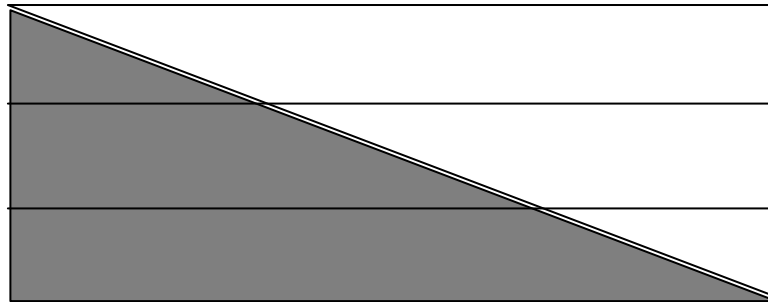
- 1- مهارات فكرية: وتعني تلك المهارات القدرة على التحليل والتركيب والإبداع.
- 2- مهارات إنسانية: أي القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال.
- 3- مهارات فنية: القدرة على وضع البرامج والقيام بعملية الرقابة الصحيحة.

ونؤكد هنا أن الإداري يقوم بجميع وظائف الإدارة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يشغله بمعنى أن عمل الإداري لا يختلف سواء أكان مديراً عاماً أم مديراً لإحدى المديريات أم رئيساً لقسم أو مجموعة من العمال وهذا ما ندعوه بشمولية الإدارة ولكن بالطبع تختلف الأهمية النسبية لوظائف الإدارة باختلاف المستوى الإداري للمدير فكلما ارتقى مستوى تلك الوظائف أصبح الإداري يمارس قدر أكبر من الوظائف الإدارية فالحاجة إلى التخطيط تزداد مثلاً في المستويات العليا وتكون أقل في المستويات الدنيا التنفيذية أو الإشرافية حيث تزداد هنا أهمية الوظائف التنفيذية اليومية كما في الشكل التالي:

الوقت الذي يصرفه الإداري في تنفيذ الوظائف التنفيذية اليومية والعادية



الوقت الذي يصرفه الإداري في تنفيذ وظائف الإدارة



إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة تنفيذية

ويترتب على شمولية الإدارة إمكانية تطبيق قواعد ومبادئ موحدة على جميع وظائف الإدارة مما يمكن من قياس فعاليتهم وإنجازاتهم.

وإلى جانب شمولية الإدارة هناك مفهوم عمومية الإدارة والتي تعني أن المدير الناجح الكفاء يمكنه إدارة أي نشاط من نشاطات المنظمة المختلفة فمدير التسويق يمكن أن يكون مديراً ناجحاً لشؤون الإنتاج وعليه يستطيع المدير الكفاء إدارة أي منظمة أخرى خدمية كانت أم إنتاجية حتى أن القائد العسكري الناجح يمكن أن يكون مديراً ناجحاً لإحدى المنظمات المدنية ومن المفيد أن نذكر أم مفهوم عمومية الإدارة مفهوم قديم ذكره الفيلسوف الكبير سقراط وأصبح هذه المفهوم حجر الأساس في الدعوة إلى جعل الإدارة مهنة كغيرها من المهن الأخرى مثل الهندسة والطب وغيرها ...

الخاتمة:

تعد الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني حيث أنها ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة من الأفراد وتعالج جانباً من أهم جوانب حياتنا المعاصرة المتطورة فنحن نعيش في منظمات مختلفة ومتعددة تكون النسيج الأساسي للمجتمع. في النهاية يمكن الإشارة إلى أن الإدارة وأدواتها المختلفة أصبحت عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة وخاصة في ظل تحديات عالم العولمة حيث أن كل الدراسات أثبتت أن دور أنظمة الإدارة في المؤسسات أصبح لها بعد استراتيجي وهو كذلك أداة لبناء وإعادة هيكلة أشكال المؤسسة بالإضافة إلى أنه محرك أساسي لتطورها في محيط تنافسي صعب ومعقد. وإن تطبيق مفهوم الإدارة بشكل فعال يؤدي إلى تنمية الاجتماعية والاقتصادية والبشرية والثقافية.....الخ.

والله ولي التوفيق

دمشق

المهندس خالد ياسين الشيخ

الهندسة المعلوماتية بجامعة دمشق 2010

المراجع

1- مراجع بلغة عربية

- 1- د. هيثم هاشم – مبادئ الإدارة- منشورات جامعة دمشق- 1978 – ص 89-92.
- 2- د. علي الخضر – المدخل إلى غدارة الأعمال – منشورات جامعة دمشق- 1997- ص 46-50.
- 3- د. طارق الخير وآخرون- مبادئ الإدارة – منشورات جامعة دمشق- الطبعة الثانية- 2004- ص 113-202 .
- 4- د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون – المفاهيم الإدارية الحديثة- مركز الكتيب الأردني- الطبعة الخامسة-1995.
- 5- د. محمد الناشد – المدخل إلى إدارة الأعمال- منشورات جامعة حلب 1983- ص 37.

2- مراجع أجنبية

- 1- Koontz And O,donnel-Principles of Management –New york:MC.Graw-Hill-1972.5 th ecl P.20-21 .

3- مراجع مواقع الإنترنت:

- 1- <https://uqu.edu.sa/page/ar/49187>
- 2- <http://www.hrdiscussion.com/hr56297.html>
- 3- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1219&SecID=76>
- 4- <http://www.hrdiscussion.com/hr32317.html>

